



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

ANA CAROLINA FERREIRA DE SIQUEIRA

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NA
HOTELARIA: a visão de empresas de distintos portes e
entre seus diferentes níveis hierárquicos**

Brasília – DF
2012

ANA CAROLINA FERREIRA DE SIQUEIRA

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NA
HOTELARIA: a visão de distintos portes e em seus
diferentes níveis hierárquicos**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Doutora, Helena
Araújo Costa

Siqueira, Ana Carolina Ferreira de
Responsabilidade Social Empresarial na Hotelaria: A Visão de
Distintos Portes e em seus Diferentes Níveis Hierárquicos / Ana
Carolina Ferreira de Siqueira. – Brasília, 2012
93 f :il

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,
Departamento de Administração, 2012.

Orientadora: Prof. Msc. Helena Araújo Costa, Departamento de
Administração.

1. Hotelaria. 2. Responsabilidade social empresarial. 3. Porte. 4.
Níveis hierárquicos. 5. Brasília.

ANA CAROLINA FERREIRA DE SIQUEIRA

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NA
HOTELARIA: a visão de distintos portes e em seus
diferentes níveis hierárquicos**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Ana Carolina Ferreira de Siqueira

Doutora, Helena Araújo Costa

Professora-Orientadora

Doutor, Luiz Fernando Macedo Bessa

Professor-Examinador

Mestra, Alissandra Nazareth de
Carvalho

Professora-Examinadora

Brasília, 19 de setembro de 2012

Agradeço à minha família e amigos que sempre se interessavam pelo andamento desse trabalho e pelo meu bem-estar em relação a esse desafio.

À professora Helena que estava sempre disponível, disposta a me ajudar e acreditou nesse trabalho desde o começo.

Aos participantes das pesquisas que se abriram para responder os questionários e entrevistas.

E a todos que contribuíram de alguma forma para o trabalho, como os autores das pesquisas que mais me inspiraram.

RESUMO

Esta pesquisa trata da responsabilidade socioambiental, entendida como o compromisso, as ações e práticas das empresas que levam em consideração seus diversos *stakeholders* a fim de reduzir os impactos negativos causados por ela ao meio ambiente e à sociedade. O foco do estudo é dado ao segmento da hotelaria, em busca de explorar como são vistas as práticas de RSE dessas empresas, relacionando-as com a variável independente porte da empresa e nível hierárquico dos respondentes. A metodologia desenhada para tanto foi composta por duas etapas: uma primeira, quantitativa, em que um *survey* foi aplicado junto aos gerentes de 18 hotéis situados nos setores hoteleiros sul e norte de Brasília, e uma segunda, com caráter qualitativo, em que foram selecionados dois hotéis e foram entrevistados representantes do nível gerencial e operacional. Como resultado, verificou-se que as ações de responsabilidade ambiental são mais praticadas pelos hotéis do que as ações sociais. Aquelas mais citadas foram o apoio a atividades desportivas e culturais, bem como a redução do desperdício. Ainda, os hotéis de grande porte praticam mais ações de RSE do que os de pequeno porte. Outra diferença encontrada entre os distintos portes foram os objetivos e motivações das ações de RSE, no hotel pequeno, a maior motivação é a redução de custo, já no grande hotel, o objetivo maior é a atração de novos clientes e o compromisso da empresa com a sociedade. Como semelhança, encontrou-se que, independentemente do porte, há uma forte divisão de tarefas relacionadas à RSE entre os níveis hierárquicos. Conclui-se então que o porte da empresa está associado a diferenças nas práticas de responsabilidade socioambiental entre os hotéis de Brasília.

Palavras-chave: Hotelaria, Responsabilidade social empresarial, Porte, Níveis hierárquicos, Brasília.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Esquema do Problema de Pesquisa	17
Figura 2: Temas centrais da responsabilidade social segunda a ISO 2600	28
Gráfico 1: Porte e integração de RSE por toda a empresa	51
Gráfico 2: Porte e participação dos funcionários nas decisões de RSE	52
Gráfico 3: Atividades de Responsabilidade Social	53
Gráfico 4: Avaliação da Responsabilidade Social	55
Gráfico 5: Atividades de Responsabilidade Ambiental	56
Gráfico 6: Avaliação das atividades de Responsabilidade Social	58
Gráfico 7: Motivações e vantagens nas práticas de SER	59
Gráfico 8: Envolvimento do nível estratégico	60
Gráfico 9: Envolvimento do nível tático Gráfico 10: Envolvimento do nível operacional (respectivamente)	61
Gráfico 11: Concordância com as práticas de RSE	62
Gráfico 12: Coerência entre discurso e prática	62
Quadro 1: Vantagens, dificuldades e motivações para implementação de RSE nas pequenas empresas	38
Quadro 2: Resumo de RSE nas grandes e pequenas empresas	40
Quadro 3: Diferenças entre pesquisa quantitativa e qualitativa	45
Quadro 4: Características dos estudo 1 e 2	49
Quadro 5: Resumo da metodologia	49
Quadro 6: Atividades Sociais como resposta múltipla	54
Quadro 7: Caracterização dos entrevistados	64
Quadro 8: Resumo da categoria conceituação de RSE	64
Quadro 9: Envolvimento do respondente com práticas de RSE	66
Quadro 10: Melhores e piores aspectos de RSE no pequeno e no grande hotel	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Kendall tau-b das variáveis de envolvimento de nível hierárquico	60
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Problema de pesquisa	14
1.2	Objetivo geral.....	14
1.3	Objetivos específicos	14
1.4	Justificativa	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1	Desenvolvimento sustentável: pano de fundo para a Responsabilidade Social Empresarial.....	18
2.2	Responsabilidade Social Empresarial	21
2.2.1	Histórico do termo no Brasil e no mundo	21
2.2.2	Conceituação.....	26
2.2.3	Responsabilidade social empresarial no turismo e na hotelaria.....	31
2.2.4	Responsabilidade Social e o porte empresarial: distinções entre as pequenas e as grandes empresas	35
2.2.5	Responsabilidade Social Empresarial, a atuação dos diferentes níveis hierárquicos e os discursos.....	40
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	44
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	44
	Fonte: Bauer e Gaskell, 2010	45
3.2	Caracterização do setor do objeto de estudo	45
3.2.1	Etapa 1: <i>Survey</i>	46
3.2.2	Etapa 2: entrevistas qualitativas	48
3.3	Quadro-resumo	49
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	50
4.1	Etapa 1: Retrato de RSE nos hotéis de Brasília	50
4.1.1	Diretrizes e práticas de Responsabilidade Social e Ambiental	50
4.1.2	Atividades de Responsabilidade: dimensão Social	52
4.1.3	Atividades de Responsabilidade: dimensão Ambiental	55
4.1.4	Motivos e vantagens nas práticas de RSE.....	58
4.1.5	Envolvimento dos diferentes níveis hierárquicos	59
4.1.6	Concordância com as práticas e coerência entre discurso e prática.....	61
4.1.7	Coerência entre discurso e prática	62

4.1.8	Presença de cargo para gestão de RSE.....	63
4.2	Etapa 2: Aprofundamento Qualitativo.....	63
4.2.1	Conceituação de RSE	64
4.2.2	Identificação de práticas de RSE	65
4.2.3	Envolvimento do respondente com práticas de RSE	66
4.2.4	Envolvimento do nível operacional	66
4.2.5	Envolvimento dos gerentes.....	67
4.2.6	Avaliação das práticas de RSE.....	68
4.2.7	Melhores e aspectos de RSE praticados na empresa.....	69
4.2.8	Objetivos de RSE para a empresa.....	71
4.2.9	Opinião dos clientes sobre o hotel e sobre RSE	73
5	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	75
	REFERÊNCIAS	77
	APÊNDICES	83
	Apêndice A – Questionário.....	83
	Apêndice B – Roteiro de entrevista	90
	Apêndice C – Quadro das atividades ambientais como resposta múltipla.....	91
	Apêndice D – Organograma do hotel pequeno	92
	Apêndice E – Organograma do hotel grande	93

1 INTRODUÇÃO

A atualidade se caracteriza por mudanças no sistema empresarial e pela revisão de conceitos sociais ao redor do globo. Uma dessas revisões é exemplificada pela maior preocupação das organizações com as consequências negativas de suas atividades além da preocupação com a ética e a moral.

O que acontece com a ética e a moral quando as sociedades passam por transformações tão profundas quanto as que o mundo vive agora? Alguns autores afirmam que, nessa situação, a responsabilidade social corporativa é mais importante do que nunca. A ética afeta desde os lucros e a credibilidade das organizações até a sobrevivência da economia global (ASHLEY, 2005, p.51).

O trecho acima evidencia a importância de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), ou Responsabilidade Social Empresarial (RSE) ou apenas Responsabilidade Social (RS), (termos que serão tratados nesse trabalho como sinônimos pelas suas siglas, RSC, RSE e RS, respectivamente) para era atual. Nota-se que a sua prática é não só um diferencial competitivo, mas pode ser a ideia que permita que a economia global se perpetue com suas adaptações necessárias (ASHLEY, 2005).

Desde meados do século passado, a Responsabilidade Social Empresarial passou a ser conceituada por estudiosos como Bowen (1953). Em sua conceituação de RS, que será apresentada no referencial teórico, aparece o termo “obrigações”. Em uma conceituação mais atual de RS proposta por Ashley (2005), o termo “obrigação”, que também aparece na definição de Bowen (1953) é substituído por compromisso, o que extrapola as obrigações legais e mostra a Responsabilidade Social como algo que parte da iniciativa da empresa, de modo deliberado e voluntário. Essa é então o principal componente da RS a ser exaltado neste trabalho: o compromisso das empresas em praticar ações mais responsáveis ambiental e socialmente.

Apesar de a Responsabilidade estar presente no discurso de muitas empresas e vir se constituindo como uma boa prática empresarial (ASHLEY, 2005), há também ceticismo e divergências sobre o assunto. O tema carece de um tratamento mais crítico (MORETTI; CAMPANARIO, 2009). Há alguns exemplos de organizações que tratam justamente as obrigações legais como práticas de RSE e se auto declaram

éticas e responsáveis. Isso vai de encontro aos conceitos mais atuais de RS, que ressaltam a necessidade de extrapolar as obrigações legais e fazer algo a mais que efetivamente gere impactos sociais e ambientais positivos para a sociedade.

Parte do ceticismo se justifica pelo fato de ainda haver divergências entre o que as empresas fazem e o que elas dizem fazer, ou seja, haver contradições entre discurso e prática. Por isso, torna-se importante no contexto atual, analisar o discurso sobre RSE e as visões de diferentes grupos sociais sobre um mesmo tema.

Nesse sentido, torna-se imprescindível aprofundar o conhecimento sobre o tema e solidificá-lo ao investigar que variáveis alteram a visão sobre RSE no contexto empresarial. Baseado no artigo de Carrieri, da Silva e Pimentel (2009), tem-se uma indicação de que o nível hierárquico dos respondentes altera a visão que eles têm de RSE. Isso acontece, em parte devido ao baixo poder de decisão atribuído aos funcionários de nível técnico ou operacional.

Então este trabalho pretende investigar se este mesmo padrão se repete no setor hoteleiro de Brasília. Ademais essa pesquisa busca investigar se o fato de a organização ser grande ou pequena, o que altera o tamanho de sua estrutura e a distância entre níveis hierárquicos também altera a visão. Esta visão diz respeito ao entendimento acerca de RSE, ao discurso proferido e à prática adotada pela empresa.

Dessa forma, surgem algumas indagações. Indivíduos de níveis hierárquicos diferentes enxergam as práticas de RSE de uma mesma organização de forma distinta? Empresas de portes diferentes veem e praticam de forma distinta a RSE? Em outras palavras, porte da empresa e nível hierárquico são variáveis que influenciam a visão sobre a RSE e o discurso acerca dela nas empresas hoteleiras? Essas são as questões que estimularam a elaboração desse trabalho e para as quais essa pesquisa pretende gerar uma contribuição acadêmica.

1.1 Problema de pesquisa

A partir do exposto na introdução, emerge a pergunta que guia esta investigação:

A responsabilidade social empresarial é vista de forma diferente entre empresas hoteleiras de distintos portes e entre seus níveis hierárquicos?

1.2 Objetivo geral

Investigar as diferenças na visão sobre responsabilidade social empresarial em hotéis de diferentes portes e entre distintos níveis hierárquicos destas empresas.

1.3 Objetivos específicos

- a) Investigar a RSE em hotéis de Brasília de diferentes portes (grande e pequeno);
- b) Analisar a visão sobre a RSE em relação ao nível hierárquico (gerentes e nível operacional);
- c) Apontar as convergências e divergências entre as visões de RSE nas empresas investigadas, no que tange discursos, práticas e outros.

1.4 Justificativa

O presente trabalho justifica sua relevância pela necessidade de estudo de RSE, tema cada vez mais presente no mundo empresarial. A atualidade e relevância desse tema puderam ser vistas, recentemente, no âmbito da realização da Rio+20, cujo documento final trata, entre outros assuntos, da participação das empresas no alcance do desenvolvimento sustentável na seção de principais grupos e *stakeholders*.

De acordo com o documento, a ONU reconhece o papel do setor privado para o alcance do desenvolvimento sustentável, por meio de parcerias público-privadas e a participação no United Nations Global Compact, uma iniciativa estratégia política para empresas que se comprometem em aliar suas operações a princípios universalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, trabalho, e meio ambiente.

A ONU ainda reconhece os esforços de algumas empresas em colocar informações de sustentabilidade em seus relatórios de desempenho. Outra forma de engajamento das empresas na busca do desenvolvimento sustentável ocorre por meio da RSC.

O tema RSC será tratado sob uma nova abordagem ao investigar as visões de diferentes atores sobre o tema e ao inserir a variável porte neste debate. A inserção desta variável se justifica pelo fato de existirem mais trabalhos sobre RSE a cerca das grandes empresas, do que de sobre micro e pequenas empresas (MPEs) (FARIA; TEIXEIRA, 2002). Ainda menos trabalhos exploraram a visão comparada, utilizando o porte como uma variável pertinente no estudo da RSE.

Alguns estudos podem ser citados nesse campo de interação entre RSE e pequenas empresas, como os de Bernardes (2006), Faria e Teixeira (2002) e Carvalho e Alberton (2008). Como fica explícito, os estudos são bastante recentes e apresentam em comum a característica de usar uma abordagem quantitativa, por meio de questionários para aliar os temas MPEs e RSE. A pesquisa atual expõe seu caráter inovador ao analisar a interação entre porte de empresas, níveis hierárquicos e o seu discurso acerca da sua responsabilidade social, usando para tanto uma abordagem qualitativa.

O presente trabalho irá unir justamente esse subtemas que são pouco explorados, ou seja, RSE em pequenas empresas, em uma perspectiva comparada com empresas de grande porte, e sob uma abordagem qualitativa.

Apenas uma empresa não seria o suficiente para o estudo, já que o objetivo é comparar a visão sobre RSE de acordo com o porte e os níveis hierárquicos dos funcionários da organização, por isso a coleta de dados será feita também em uma empresa de grande porte, justamente para analisar se essa variável altera a visão. Essas perspectivas (nível hierárquico e porte) foram escolhidas porque as suas características sociais são bastante distintas, o que deve levar a discursos e visões

diferentes (BRANDÃO, 2009).

“Os discursos revelam as visões de mundo predominantes nas organizações. Isso mostra a importância de evidenciar e discutir as configurações discursivas sobre responsabilidade social, ou seja, é um caminho para observar, de maneira aprofundada, essa temática e sua fragmentação” (CARRIERI *et al*, 2009, p.7). O tema de RSE não é estudado com profundidade crítica na academia, parece haver um consenso entre os autores de que a prática RS só tem pontos positivos, porém, a ela pode gerar consequências negativas como aumento do poder das empresas e influência deliberada sobre a subjetividade dos indivíduos da sociedade em que atua (CARRIERI *et al*, 2009).

Devido à abordagem escolhida, esse trabalho tem como seu principal potencial de gerar mais ganhos para a academia e insumos para outros trabalhos sobre o mesmo tema tornando mais robusta a pesquisa em RSE. Isso ocorre porque ele é um estudo crítico em que o objetivo principal não é produzir dados para aumentar a efetividade das empresas e sim investigar como RSE é usado para pelos hotéis de Brasília.

O ramo hoteleiro foi escolhido porque é um setor que vem sendo bastante comentado no Brasil tendo em vista os eventos esportivos que ocorrerão no país em 2014 e 2016 e devem atrair um grande contingente de turistas. Projeções mostram que o setor deve crescer 30% até 2014 (REVISTA EXAME PME, 2011).

O potencial interesse dos hotéis pesquisados em participarem do estudo constituiu-se em diagnosticar se há coerência na visão das práticas de RSE por seus diferentes níveis hierárquicos, uma vez que foram escolhidas para o estudo empresas que já trabalham RSE. Tais hotéis foram identificadas a partir de um questionário aplicado em todos os hotéis grandes e pequenos localizados nos setores hoteleiros sul e norte de Brasília, afim de se manter a coerência dentro da problemática eleita para esta investigação (esquematizada abaixo):



Figura 1: Esquema do Problema de Pesquisa

Fonte: autora

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a compreensão do que será tratado neste estudo, é de suma importância o entendimento dos principais termos e construtos que serão abordados ao longo do texto. O referencial teórico está disposto da seguinte forma: analisa-se o tema sustentabilidade como pano de fundo para as práticas de responsabilidade corporativa, depois o histórico do termo RSE, sua evolução no Brasil, alguns conceitos de RSE e, finalmente sua relação com as variáveis que serão tratadas no estudo, diferentes portes e níveis hierárquicos, assim como a questão do discurso.

2.1 Desenvolvimento sustentável: pano de fundo para a Responsabilidade Social Empresarial

O modelo atual de desenvolvimento econômico vem gerando enormes desequilíbrios sociais. A fartura e crescimento de alguns locais do planeta se contrastam com a degradação ambiental e péssima qualidade de vida de outros. O conceito de desenvolvimento sustentável surge com o intuito de diminuir as desigualdades e promover a um crescimento que se perpetue pelas próximas gerações (ARAÚJO; MENDONÇA, 2007).

Antes de conceituar “desenvolvimento sustentável”, faz-se necessário definir cada um dos termos desse binômio. Veiga (2005) dedica-se ao tema em seu livro “Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XX”. O autor começa por separar as três principais correntes de pensamento sobre desenvolvimento.

A primeira delas enxerga o conceito como um simples sinônimo de crescimento econômico e ignora o fato de que o aumento de renda ou do PIB per capita pode não influenciar em nada na melhoria da qualidade de vida de uma população, que são pré-requisitos para afirmar que uma sociedade é desenvolvida (VEIGA, 2005).

A segunda corrente de pensamento, representada por Celso Furtado entre outros, vê o desenvolvimento como algo inalcançável, uma ilusão disseminada pelos países ricos para manter os países pobres com alguma esperança e evitar revoltas em relação à ordem econômica mundial. A favor desse grupo tem-se o fato de

pouquíssimos países terem evoluído da condição de subdesenvolvido para desenvolvido no último século (VEIGA, 2005).

A terceira e última corrente de pensadores enxerga o desenvolvimento como um caminho possível. Para os primeiros estudiosos dessa abordagem, como Simon Kuznets (1901-1985) o desenvolvimento concentrava-se em crescimento econômico aliado à distribuição de renda. A hipótese de Kuznets mostra que primeiro é preciso que um país cresça economicamente para depois dividir a renda entre seus habitantes e isso aconteceria sem muito esforço devido ao efeito cascata. Ou seja, primeiro deve-se concentrar forças para crescer o bolo para depois reparti-lo. Essa hipótese apresenta uma base empírica bastante modesta e não se confirmou na prática (SACHS, 2004; VEIGA, 2005).

Mais do que isso, nos anos 90, autores como o economista Amartya Sen passaram a questionar a real importância isolada da distribuição de renda. Ele faz uma comparação entre os habitantes da China que têm um índice de distribuição de renda pior que os da Índia, no entanto, os chineses têm índices de subnutrição e analfabetismo menores que os da Índia. A conclusão é que o desenvolvimento vai muito além da equidade de renda e engloba todo um sistema que inclui saúde, educação, segurança e justiça social (VEIGA, 2005). Parte da liberdade que caracteriza o desenvolvimento diz respeito à liberdade de dispor de um emprego digno, caracterizado por condições de trabalho remuneradas e dignas (SACHS, 2004).

O conceito de sustentável de acordo com Veiga, (2005) também se divide em três correntes principais. A primeira delas é ultra-otimista e não enxerga desafio entre o crescimento econômico e a preservação ambiental, por acreditar que eles são completamente compatíveis. A segunda corrente acredita que crescimento econômico e preservação ambiental são incompatíveis no curto prazo e que no futuro haverá decréscimo econômico ou crescimento estacionário (VEIGA, 2005).

A terceira corrente acredita que seja possível crescer economicamente e preservar o meio ambiente, mas não nos moldes da economia atual (VEIGA, 2005). Nesse sentido, a sustentabilidade seria a busca por um desenvolvimento harmonioso em termos econômicos, sociais e ambientais, de forma a levar em conta a redução da pobreza e das desigualdades sociais e, ao mesmo tempo, a preocupação com as gerações futuras (SACHS, 2004).

Conceituados os termos “desenvolvimento” e “sustentável”, pode-se partir para revisão do binômio formado por eles. A definição atual de desenvolvimento sustentável apareceu de modo inédito no Relatório “Nosso Futuro Comum”, também chamado de Relatório Brundtland em 1987. Segundo esse relatório, “o desenvolvimento sustentável é o que atende às necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras atenderem também as suas necessidades” (RELATÓRIO BRUNDTLAND, 1987).

Cabe aqui fazer uma distinção entre eco-desenvolvimento e desenvolvimento sustentável, o último é mais amplo que o primeiro e pretende utilizar ações que englobem o aspecto social para resolver problemas ambientais, enquanto o primeiro é restrito a conceitos da ecologia. Ademais, o “desenvolvimento sustentável” é um conceito mais recente e atualizado que “eco-desenvolvimento” (OLIVEIRA, 2004).

De acordo com Sachs (2004), o desenvolvimento sustentável se baseia em cinco pilares: social, ambiental, territorial, econômico e político. Para ele, a sustentabilidade social e o crescimento econômico podem ser alcançados com o auto-emprego ou emprego decente para todos. Para promoção dessa realidade, o autor sugere a adoção de seis políticas, sendo três delas relacionadas a incentivos a micro e pequenas empresas, tema que será abordado nesse trabalho.

As políticas incluem “melhorar a condição de trabalhadores por conta própria e microempresas, para ajudá-los a sair da informalidade (...); estabelecer conexões mutuamente benéficas entre grandes e pequenas empresas (...); usar compras governamentais para promover as micro e pequenas empresas” (SACHS, 2004 p. 19 e 20). Essas políticas deixam clara a importância das pequenas empresas, tema que será abordado nesse trabalho, para o alcance do desenvolvimento sustentável.

Desde o ano de formulação do conceito de desenvolvimento sustentável, o setor privado passou a ser influenciado por ele, já que as empresas são instituições muito importantes no modelo econômico atual e viu-se que isso poderia ser vantajoso para elas. Como dizem Araújo e Mendonça, (2007, p. 3) “torna-se comum relacionar desenvolvimento sustentável a políticas públicas e sustentabilidade às demais ações promovidas pelo setor privado”. Mesmo assim, boa parte dos avanços feitos nesse sentido não seria possível sem a participação do Estado ou das convenções globais para tratar sobre o assunto.

O desenvolvimento sustentável, como já foi dito, pressupõe a integração de fatores sociais, econômicos e ambientais, mais especificamente, eficiência econômica, justiça social e prudência ecológica, o que ficou conhecido como *triple bottom line* (OLIVEIRA, 2004; CARVALHO; VIANA, 1998). É preciso que haja equilíbrio entre as questões do *triple bottom line* para que uma empresa se mantenha a frente da concorrência e remunere os seus acionistas satisfatoriamente, que são os objetivos principais intrínsecos a qualquer organização privada (OLIVEIRA, 2004).

Na busca de se adequar à nova ordem global que inclui o desenvolvimento sustentável como um dos valores principais, as empresas desenvolvem práticas que se alinhem a uma responsabilidade econômica em relação aos seus *stakeholders*, ambiental em relação às consequências de algumas de suas atividades e social em relação aos impactos causados nas comunidades com as quais se relaciona.

2.2 Responsabilidade Social Empresarial

Por ser o tema principal do trabalho, é dada grande relevância a RSE no referencial teórico. Essa parte está dividida em cinco sub-temas que pretendem fazer um panorama das inter-relações que serão trabalhadas na pesquisa, a saber: histórico do termo, conceituação, RSE na hotelaria, RSE e o porte empresarial e, por último, a atuação de diferentes níveis hierárquicos e os discursos.

2.2.1 Histórico do termo no Brasil e no mundo

Até o século XX, na Europa e nos EUA, as atividades econômicas eram prerrogativas do Estado ou da Monarquia, a atividade empresarial privada era incipiente e ainda não havia interesse econômico ou busca incessante pelo lucro. Por isso ética e a responsabilidade social eram a doutrina principal, não havia uma preocupação em tornar os negócios mais éticos. A partir de um determinado momento, houve a liberação da atividade comercial para pessoas comuns, foi quando começaram os questionamentos sobre a forma como a produção se desenvolve (ASHLEY, 2005).

Desde a época de Marx são feitas críticas à importância que as organizações ganharam nas sociedades industriais ocidentais, como elas gerem isso e como elas

se relacionam com seus *stakeholders*, que são todos os atores que afetam ou são afetados por uma empresa, como clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, governo, comunidade, sociedade e outros. Os questionamentos se concentravam na priorização dos interesses dos acionistas em detrimento dos interesses dos outros *stakeholders* (KREITLON, 2004). Tais críticas aumentaram a partir da Crise de 29 e a constatação de que o *laissez-faire* não era mais adequado em longo prazo para questões de bem-estar coletivo (BOWEN, 1953).

Em relação aos *stakeholders*, primeiramente, os interesses dos acionistas eram priorizados. Como já foi dito, isso ficou claro em um julgamento da Suprema Corte dos EUA em 1919 em que acionistas se sentiram lesados ao ver a empresa em que investiam deixar de distribuir dividendos para investir em aumento de salário dos funcionários entre outros gastos com objetivos sociais. A decisão da Suprema Corte foi favorável aos acionistas (ASHLEY, 2005).

Em 1953, houve um caso parecido também nos EUA, mas a decisão foi oposta. A justiça definiu que as empresas poderiam investir em filantropia corporativa se isso aumentasse os lucros dos acionistas. Desde então se busca uma correlação entre atitudes mais responsáveis e aumento da lucratividade das empresas. A partir de então, surge o assunto da responsabilidade social empresarial no meio acadêmico e empresarial (ASHLEY, 2005). Um dos primeiros conceitos de RSE aparece nesse mesmo ano feito por Bowen (1953), em seu livro, o autor afirma que os homens de negócios têm responsabilidades sociais que transcendem suas obrigações com proprietários ou acionistas.

A partir dos anos 60, há o surgimento de diversos movimentos ambientalistas da sociedade civil e boa parte deles questiona o fato da única obrigação das empresas ser o lucro. Entre seus temas estão: poluição, consumo, emprego, discriminações raciais e de gênero e natureza do produto comercializado (KREITLON, 2004). Nessa mesma época, fica mais clara a forte ligação entre os temas ambiental, social e econômico. Isso se deu por conta do entendimento acerca da finitude dos recursos naturais, caso continuassem a serem explorados da forma que eram até então (FONSECA; BURSZTYN, 2009)

De fato, todos esses aspectos foram incorporados ao conceito de responsabilidade social empresarial. É nessa época também que a responsabilidade social deixa de

referir-se apenas à filantropia e passa a ser mais voltada para as atividades-fim das empresas (KREITLON, 2004).

Mesmo com todo o enfoque social, as definições de RSE dessa época referem-se, prioritariamente ao “homem de negócio” ou “cúpula estratégica”. Por exemplo, Keith Davis e Robert Blomstrom (1966 apud CARROLL, 1999) enfatizam que responsabilidade social seria a obrigação de um indivíduo considerar os efeitos de suas ações sobre o sistema social em que se insere, e o homem de negócios pratica RS ao considerar as necessidades e interesses de todos que podem ser afetados pelas ações da empresa.

Os mesmos autores ressaltam que ao fazer isso, o homem de negócios enxerga além de seus interesses econômicos. Nessa época, as empresas ainda não eram vistas como organizações sociais cujos interesses são próprios e relativamente independentes dos interesses de seus integrantes, essa concepção das empresas só foi aparecer anos depois (CARROLL, 1999).

Um dos teóricos mais importantes sobre RS nos anos 70 foi Friedman (1970). Esse autor afirma que a responsabilidade das empresas é apenas gerar lucro aos acionistas e postos de emprego, se elas não focarem apenas nisso vão perder expertise. Porém a evolução do conceito de responsabilidade social corporativa mostra que é possível aliar os objetivos apontados por Friedman a práticas mais sustentáveis a longo prazo e que gerem retornos mais efetivos à sociedade.

Outro período que chama atenção no histórico do conceito de RSE é a década de 90. As transformações sociais como a queda do muro de Berlim e ascensão do neo-liberalismo culminam na necessidade de revisão de alguns preceitos gerenciais, no início de estudos mais aprofundados sobre RSE e na consolidação do termo (KREITLON, 2004).

É interessante ressaltar que mesmo com a oposição inicial ao neo-liberalismo, o conceito de RSE é vantajoso para essa ordem política, uma vez que reforça a responsabilidade social como da empresa e não do Estado, que deve ser mínimo. Aliada à maior atenção dada à RSE, o termo "solidariedade" tornou-se comum, justamente em um período em que o Estado deveria deixar de assistir os mais necessitados, devido à doutrina neo-liberalista (PAOLI, 2002).

O estado mínimo, contexto tão característico do neo-liberalismo, abre espaço para que suas funções tradicionais como manter as necessidades básicas do cidadão, sejam exercida por outros entes especialmente as ONGs, mas também as empresas. Essa situação gera pelo menos três consequências negativas. A primeira delas é expressa pelo fato de uma organização que usa a lógica de mercado ficar em parte responsável por provir serviços sociais, dessa forma, as minorias sociais podem ficar ainda mais desprivilegiadas (SCHROEDER; SCHROEDER, 2004).

A segunda consequência negativa é o aumento de poder das empresas. Se RSE veio para delimitar o poder das empresas, pode-se dizer que ocorre o oposto, a ampliação de seu poder, uma vez que além de exercer sua função tradicional de fornecimento de bens e serviços perante aquisição, elas assumem a função de provedores de serviços sociais tipicamente exercida pelo Estado. Isso ainda pode gerar o reflexo social de tornar as empresas a “Grande Senhora” da sociedade (SCHROEDER; SCHROEDER, 2004).

A terceira consequência é um possível aumento de tolerância com empresas que são irresponsáveis em sua atividade-fim em detrimento de uma postura filantrópica em áreas que fogem a seu escopo inicial, como financiamento de cultura ou educação, por exemplo (SCHROEDER; SCHROEDER, 2004). Assim, pode-se propiciar que uma empresa propague o discurso da responsabilidade em ações marginais, mas não transforme ou melhore suas práticas ligadas aos seus meios de produção.

Após essa abordagem do histórico do termo em âmbito mundial, que tem como seu último período de análise o neoliberalismo, pode-se partir para uma abordagem nacional. Em muitas cidades brasileiras, nota-se queda da qualidade de vida, o que instiga a população a reivindicar por melhorias, pelas quais as empresas também são bastante cobradas. No sentido de atender a essas demandas, muitas organizações imprimem em suas ações aspectos do termo responsabilidade social empresarial (CARRIERI; DA SILVA; PIMENTEL, 2009).

No Brasil, o termo só apareceu mais recentemente. Talvez essa demora tenha sido fruto de uma desatualização do empresariado brasileiro, mas também pode ter ocorrido devido a uma adaptação inadequada das práticas externas à realidade do país. Pois, como diz Ashley (2002, p.79) “é inoportuno querer adotar [no

contexto brasileiro] estratégias empresariais baseadas em ações sociais elaboradas em países de Primeiro Mundo, visando obter resultados que se expressem da mesma forma”. Essa ideia deixa entrever que há variações entre os países e as culturas na adoção da RSE.

As primeiras movimentações brasileiras em torno de RSE ocorreram em 1970 e foram organizadas pela (ADCE) Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresa, e o objetivo era discutir o balanço social (ASHLEY, 2005) que é um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa (IBASE, 2011). Mesmo sendo um instrumento antigo, o Balanço Social ainda precisa de aprimoramento, pois no Brasil, a legislação ainda não incorporou aspectos ambientais a ele (BUFONI; MUNIZ; FERREIRA, 2009).

A prática de RSE no Brasil se intensificou em meados nos anos 90 com a criação do Ibase, Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, fundado por Hebert de Souza, o Betinho. Novamente, o balanço social intensificou um interesse em RSE, uma vez que foi o Ibase que desenvolveu uma formalização do Balanço. Outro grande aliado dessa conscientização foi o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, cujas metodologias de verificação de efetividade de práticas de RSE pelas empresas ainda hoje são muito utilizadas em pesquisas acadêmicas (ASHLEY, 2005).

Além disso, o Instituto Ethos também auxilia na construção de pensamento e de processos que fomentam a prática de RSE pelas organizações brasileiras (MEDAGLIA, 2010). A mesma autora cita:

Vale lembrar que o Instituto Ethos pode ser considerado muito mais uma ação da própria iniciativa privada do que da sociedade civil organizada. é uma organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa(p.44).

As empresas brasileiras recebem incentivos à prática de RSE por parte de várias instituições, entre as quais se destaca o Instituto Ethos. Todavia, elas enfrentam algumas dificuldades para essa implementação. Uma das dificuldades com a qual elas lidam está relacionada a um conflito de valores culturais brasileiros, explícito por uma dualidade entre valores de integridade (a solidariedade, associada à sua

grande hospitalidade e desejo de fazer bem ao outro) e oportunismo (a vontade de levar vantagem sempre que possível) (ASHLEY, 2005).

2.2.2 Conceituação

“A existência de tantas definições de RSE mostra como há uma mistura de ideias, conceitos e práticas em construção que têm provocado acaloradas discussões.” (ASHLEY, 2005, p.13). Bowen (1953, p.14) foi um dos primeiros autores a conceituar o termo, ele define responsabilidade social, como “as obrigações dos homens de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores de uma sociedade”.

Apesar de ser antigo, o conceito ainda é bastante atual, uma vez que trata RSE de uma forma bem abrangente e faz uma clara referência à estratégia ao afirmar que as orientações, decisões e ações, que são conceitos estratégicos, devem ser feitas alinhadas à perspectiva social. Por outro lado, é possível notar a época em que o conceito foi escrito ao atentar-se para o fato de ele se referir aos valores de uma única sociedade, no caso, a dos Estados Unidos, pois a preocupação com a globalização ainda não era tão intensa.

Um conceito similar a esse, no tange sua amplitude, porém bem mais recente foi apresentado por Argandoña e Hoivik (2009) em artigo intitulado “One size does not fit all”. Essa publicação faz um retrospecto sobre o que já foi dito sobre CSR (Corporate Social Responsibility), que pode ser traduzida como responsabilidade social corporativa. Para os autores:

A partir do ponto de vista da empresa, RSE é o conjunto de deveres morais para com outros atores sociais e para com a sociedade que a empresa assume como um resultado de suas reflexões econômicas, sociais, políticas e, é claro, éticas sobre seu papel na sociedade e nas suas relações com esses outros atores. E no que diz respeito a atores externos, é o conjunto de deveres morais que a sociedade e outros agentes atribuem à empresa como uma consequência do papel que esta assume e suas relações com os atores. Na prática, então, a RSE será o resultado de um diálogo entre a empresa e seus *stakeholders* sobre as obrigações daquela e as expectativas destes. (ARGANDOÑA e HOIVIK, 2009, p. 225, tradução livre).

Sobre essa conceituação, é interessante ressaltar que ela é feita sob a perspectiva da empresa e dos *stakeholders*, ou seja, ambas as partes ativas no processo e em um diálogo contínuo. Também que enfatiza a coexistência entre obrigações e expectativas. Ainda sobre o artigo, conforme fica implícito em seu título, não é possível definir um conceito único, universal ou permanente de RSE, pois há muita diferença entre os países e é importante que o conceito esteja sempre em evolução para se adaptar às necessidades sociais do momento (ARGANDOÑA e HOIVIK, 2009).

Uma importante conceituação é descrita pela ISO 26000:

Responsabilidade social é:

A responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades através de um comportamento transparente e ético que:

- Contribua para o desenvolvimento sustentável, saúde e bem-estar da sociedade;
- Leve em conta as expectativas dos *stakeholders*;
- Está em conformidade com a legislação aplicável e consistente com as normas internacionais de comportamento;
- Está integrado em toda a organização e praticada em seus relacionamentos com outros atores. (HOIVICK; SHANKAR, 2011, p.175)

Por a ISO ser uma norma, era de se esperar que em sua definição fosse citada a necessidade de uma empresa seguir normas internacionais e a legislação. Segundo essa conceituação a RSE deve ser uniforme e estar integrada dentro da organização tema que este trabalho pretende investigar por meio do estudo com hotéis em Brasília.

A ISO 26000 foi lançada pela ISO (International Organization for Standardization) em 2010 para ajudar organizações de todos os tamanhos, localidades e tipos (órgãos públicos incluídos) a implementar práticas de RSE. Isso é feito através de um guia que instrui a organização desde os termos e definições de RS, passa pelos temas centrais da norma e termina por apresentar diretrizes que levam à integração da responsabilidade em toda a organização (ISO, 2012).

Essa norma é bastante abrangente em seus temas principais, o que é adequado se ela pretende ser apropriada para o uso de todos os tipos de organização. Eles são:

direitos humanos, práticas trabalhistas, meio ambiente, práticas leais de operação (que engloba combate a corrupção, concorrência leal e outros tipo de posturas irresponsáveis por parte dos negócios), questões relativas ao consumidor, e envolvimento comunitário e desenvolvimento (ISO, 2012). Isso é descrito na figura abaixo. – isso deve vir quando falou da ISSO 26000 na seção anterior.



Figura 2: Temas centrais da responsabilidade social segunda a ISO 2600

Fonte: *Discovering ISO 2600*

Diferente da ISO 14000, uma certificação que trata da gestão ambiental, a ISO 26000 não é uma certificação. Porém, há muitas vantagens para as organizações que a adotam, como: instrução sobre princípios e práticas de RS, promoção de RS de forma integrada por toda a organização, identificação e engajamento com *stakeholders*, comunicação das ações para o público externo e outras (ISO, 2012).

A Comissão Europeia define RSC como: “Um conceito segundo o qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais nas suas operações de negócios e na sua interação com outras partes interessadas de forma voluntária.” (HOIVICK; SHANKAR, 2011, p.175). Esse conceito será adotado por esse trabalho e considera que a responsabilidade social (apesar de seu nome sugerir que se inclua apenas a preocupação social inclui preocupações sociais e ambientais). E é semelhante ao de

Ashley (2005), no que será abordada ao longo dessa parte do trabalho, no que tange o caráter voluntário e não obrigatório das ações de RSE.

Carroll (1998) define quatro aspectos que devem ser tratados na responsabilidade social com o intuito de abranger mais ações e torná-las mais efetivas. Os aspectos ou faces são: econômica, legal, ética, e filantrópica. Pois, até então, RSE era focada principalmente nas relações com os funcionários e filantrópicas das empresas.

A face econômica é necessária porque a empresa precisa honrar seus compromissos. Antes de ser socialmente responsável, a empresa precisa existir e isso só é possível se ela se manter economicamente viável. Ou seja, as práticas de RSE devem levar em conta as capacidades financeiras da empresa, pois só assim elas poderão existir a longo prazo. Bowen (1953, p.62) também percebe isso em sua obra ao afirmar que “um negócio que não consegue dar lucro apropriado é um castelo de cartas: não pode aumentar, nem dar mais empregos ou pagar maiores salários, [...] não pode sequer subexistir”.

Sobre a face legal, Carroll (1998) afirma: “A regulação governamental foi desenvolvida para gerar benefícios sociais que os indivíduos e as empresas não alcançariam sozinhos se atuassem apenas de acordo com os próprios interesses” (p. 3, tradução livre). O autor citado enxerga as leis como codificação da ética, nesse sentido, a ética seria variável de acordo com cada país. Em resumo, se as leis são como códigos de ética nacionais, uma empresa que não as cumpre não pode ser considerada ética ou social e ambientalmente responsável.

A terceira face de RSE trata da ética nas relações. Carroll (1998) afirma que para gerentes de empresas socialmente responsáveis, é importante diferenciar a ética descritiva, aquela que relata as situações como elas acontecem, da ética normativa, que mostra como as situações deveriam ocorrer baseado em princípios racionais. A ética normativa pode ser desenvolvida em conjunto com a empresa e todos devem tê-la em mente ao tomar decisões. Assim para determinar se uma atitude foi ética ou não, usaria-se princípios estabelecidos, e não a frase “Todo mundo faz também.”

A última face descrita por Carroll (1998) diz respeito à filantropia. De acordo com o autor, as empresas devem reverter parte do que elas extraem das comunidades como capital, trabalho, recursos naturais e devolvê-los em forma de doações,

trabalhos sociais e outras ações que melhorem a qualidade de vida de todos e propiciem um futuro melhor.

Dessa forma, fica claro que as ações filantrópicas devem ser pensadas em longo prazo tanto para que sejam frequentes quanto para de fato promoverem as mudanças de padrão que elas propõem. Um estudo feito por Whitehouse (2006) mostra que a filantropia pura caiu em desuso porque o dinheiro não gera tanto impacto para a melhoria da imagem perante os *stakeholders*, e pode ser ruim para reputação da empresa se gerar suspeita sobre a verdadeira motivação.

Ainda no contexto internacional, há uma interessante definição feita por um respondente de um questionário aplicado na Irlanda para o artigo de Aaronson, (2003): “[RSE é] fazer a coisa certa mesmo quando ninguém está olhando.”(p.323).

Ao se trazer o conceito de RSE para o cenário brasileiro, uma definição importante é a descrita por Ashley (2005, p.6), para a qual responsabilidade social é:

Compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. A organização, nesse sentido, assume obrigações de caráter moral além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas às suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos.

O conceito citado acima revela uma interface com o de sustentabilidade, construto que engloba tanto os aspectos locais das ações das empresas quanto os globais. Essa concepção de RSE como impactante local e global é derivada da abordagem contratual, também conhecida como *Business & Society* uma das correntes de fundamentos teóricos de RSE (KREITLON, 2004).

O último conceito a ser visto é o do Instituto Ethos, que foi um dos grandes influenciadores para a prática de RSE pelas organizações brasileiras e desenvolveu vários mecanismos de medição da efetividade das ações de RSE. Segundo eles,

Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando

recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (INSTITUTO ETHOS, 2011)

Assim como no conceito anterior, nesta definição do Instituto Ethos, há uma clara referência à sustentabilidade tanto no termo “desenvolvimento sustentável” quanto na ideia de preocupação com as gerações futuras. Nota-se que é um conceito aplicado ao contexto brasileiro, pois chama atenção para a necessidade de redução das desigualdades sociais e aponta RSE como forte aliada nesse plano.

Conforme pode ser vista na conceituação feita até aqui, parte das referências são relativamente antigas. Uma análise bibliométrica, ou seja, uma análise que mede a produção acadêmica sobre um tema por meio de citações e referências, feita em 2003 por Moretti e Campanario no campo de RSE aponta uma forte tendência à repetição de conceito de autores já renomados em detrimento de pesquisas feitas há menos de cinco anos.

Os autores da análise indicam que parece haver uma zona de conforto no campo de RSE, em que novos pesquisadores não têm suas publicações citadas, o que inibe o surgimento de novos talentos na área. Ademais, boa parte das citações é sobre um pequeno número de obras genéricas de administração e poucos autores se arriscam a citar obras que enfoquem a relação de RSE com outras áreas do conhecimento (MORETTI; CAMPANARIO, 2003).

O estudo citado mostra como pode ser difícil fazer um referencial teórico nacional que apresente novidades. Uma alternativa para evitar essa repetição, é buscar conceitos internacionais mais recentes e novos autores no exterior, em que o campo de RSE parece estar em franca expansão. Fora isso, é fundamental que RSE seja estudada junto a outras áreas do conhecimento, como o turismo, o que é o caso desse estudo. Dessa forma, este trabalho busca superar a crítica feita por Moretti e Campanario.

2.2.3 Responsabilidade social empresarial no turismo e na hotelaria

A hotelaria é um dos ramos do turismo e este já era tratado academicamente há algum tempo fora do país. No Brasil só passou a ser pesquisado com rigor científico

a partir da década de 80, devido ao interesse pelo fenômeno da globalização (CARVALHO; ALBERTON, 2008).

Academicamente, o turismo pode ser caracterizado como indústria ou como fenômeno. Os que o delimitam como indústria esquecem que ele em si não produz nada, apenas movimenta outras indústrias e gera serviços. Os que o caracterizam como fenômeno chamam atenção para a complexidade deste, uma vez que ele interage com as dimensões cultural, social, política, tecnológica, demográfica, e ambiental entre outras (CARVALHO; ALBERTON, 2008).

No contexto brasileiro, os serviços turísticos, mais especificamente os de hotelaria, começaram a ser prestados no país em 1916 no Rio de Janeiro por um único hotel. Ele ganhou concorrentes como o Copacabana Palace na década de 20. Na década de 30 o aumento dos hotéis foi impulsionado pelos cassinos, que foram proibidos em 1946 (CASTRO, 2009).

A década de 70 é marcada pela chegada de grandes redes internacionais como a Othon e Luxor. A vinda desses hotéis foi influenciada pelo forte crescimento da economia brasileira na época. Nos anos 80 começaram os apart hoteis. Atualmente, a hotelaria no país está em franca expansão devido ao potencial turístico do Brasil (CASTRO, 2009) e foi incrementada pelos eventos internacionais que terão sede aqui como a Copa em 2014 e as Olimpíadas em 2016. Há estimativas de grandes impactos econômicos desse crescimento, bem como ambientais.

Nota-se uma movimentação mundial do setor hoteleiro no sentido de tornar suas práticas mais ambientalmente responsáveis. Isso ocorre devido a pressões de vários setores da sociedade e para evitar processos indenizatórios e reduzir custos operacionais (CARVALHO; ALBERTON, 2008; CASTRO, 2009). Os atores sociais que pressionam costumam ser o governo e ONGs e eles fazem isso por meio de campanhas sobre o meio-ambiente, diretrizes para o desenvolvimento sustentável e guias para o turismo responsável (CORREIA; COSTA; BALBINO, 2007).

No entanto, mesmo com toda essa movimentação, estudos acadêmicos que contemplam turismo e responsabilidade social do ponto de vista das empresas ainda são incipientes (MEDAGLIA, 2010). As pesquisas sobre turismo em sua maioria analisam exclusivamente os benefícios econômicos, não dando a devida importância aos demais impactos que este gera ao ambiente e à sociedade (MESQUITA, 2006).

Tais impactos podem ser positivos ou negativos. Ao mesmo tempo em que o turismo pode proporcionar crescimento econômico e, a partir de um cuidado maior com o meio ambiente e um diálogo com a sociedade, ajudar no desenvolvimento sustentável de uma comunidade, ele também pode ser responsável por impactos ambientais negativos. O segundo tipo de relação pode ser exemplificada pelo fato de a maioria dos turistas se deslocar até os seus destinos de carro ou avião, dois meios de transporte que apresentam grande emissão de CO², um dos poluentes mais comuns do ar (MEDAGLIA, 2010).

Os gestores de turismo muitas vezes enfocam seus aspectos econômicos e o atendimento à sua demanda, e deixam de lado os impactos que a atividade causa na comunidade em que atua e no meio ambiente em que se insere. Essa atividade econômica ainda pode explorar e prejudicar a natureza ao mesmo tempo em que a torna uma mercadoria, uma vez que é cobrado um preço para estar em contato com aquele ambiente (MESQUITA, 2006).

Por esses motivos, Mesquita (2006) aponta a “necessidade de referenciais teóricos que busquem soluções práticas [...] na busca de tentativas de harmonização sistêmica dos aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais, não obstante, a análise das configurações da realidade dos locais” (p.89). O autor ainda afirma que o turismo apresenta a possibilidade de transformações sociais como erradicação de pobreza, a distribuição de renda e a inclusão social desde que haja um planejamento participativo (MESQUITA, 2006). O primeiro passo já foi dado nesse sentido, uma vez que políticos e técnicos do turismo estão cada vez mais conscientes das consequências positivas e negativas de suas atividades (CORREIA et al, 2006).

Um dos poucos estudos empíricos encontrados sobre turismo e responsabilidade social, publicado por Medaglia em 2010, faz uma análise descritiva sobre as empresas parceiras do Ethos. Tais empresas são as que utilizam os indicadores Ethos de RS para avaliar suas atividades. Os indicadores Ethos de RS são usados por algumas organizações e Ethos mantém sigilo da identidade dos respondentes, o que incentiva as empresas a participarem e propicia o benchmarking das melhores práticas. Por outro lado, é possível catalogar as empresas participantes (MEDAGLIA, 2010).

Em uma catalogação feita em 2008 sobre as empresas parceiras do Instituto Ethos mostrou que de um total de 1335, apenas 48 tinham alguma relação com o turismo. E não foi encontrada nenhuma grande empresa do setor, como alguma grande rede hoteleira. A não-associação ao Instituto Ethos deve ocorrer por dois motivos diferentes: ou as empresas usam outras normas, como as internacionais ISO 26000 e 14000, para formalizar suas ações de RSE, ou elas não o fazem de forma sistêmica, o que iria na contramão do avanço das práticas de RSE e seria preocupante (MEDAGLIA, 2008).

Ainda que não esteja focada na RSE, a tese de Castro (2009) sobre a gestão ambiental dos hotéis de Brasília, localidade foco deste estudo, contribui para a compreensão da realidade destas empresas. Castro (2009) relevou atraso dos estabelecimentos da cidade nesse campo. Segundo a autora:

Pode-se considerar que os hotéis do Plano Piloto e orla do Lago Paranoá, em Brasília, Distrito Federal, não aplicam a maioria das orientações da gestão ambiental. Do mesmo modo, se observou que muitas das ações que, de alguma forma, atendem às necessidades ambientais, são esporádicas e sem padronização ou utilizam tecnologias inadequadas à gestão ambiental além do que a divulgação de seus efeitos é insuficiente. (CASTRO, 2009, p.88)

Ainda segundo o estudo de Castro (2009), a maioria dos 29 hotéis que preencheram o questionário de pesquisa não possui um gestor específico para a questão ambiental e não divulgam para a comunidade suas ações ambientais. Nesses hotéis, a política ambiental não é totalmente entendida pelos colaboradores e fornecedores, os funcionários não participam das discussões de atualização dos controles relativos às ações ambientais (CASTRO, 2009). Tais questões juntamente com o seu aspecto social serão testadas novamente por essa pesquisa.

Carvalho e Alberton (2008) pesquisaram a responsabilidade social praticada pelos estabelecimentos de hospedagem na Estrada Real, mais especificamente nos três municípios mineiros de Ouro Preto, Tiradentes e Diamantina. É interessante notar que as autoras utilizam o conceito de responsabilidade social abrangendo os aspectos social e ambiental, que depois são analisados separadamente por motivos metodológicos, justamente como é feito nesse trabalho.

Carvalho e Alberton (2008) identificaram que 57% das empresas pesquisadas não praticam responsabilidade social. 61% praticam RSE em seus aspectos sociais e 54,71% a praticam em seus aspectos ambientais (CARVALHO; ALBERTON, 2008). Nenhum estudo, na área do turismo, foi identificado com o mesmo foco que aqui se pretende: relacionar a RSE com o porte e a hierarquia dentro da organização.

2.2.4 Responsabilidade Social e o porte empresarial: distinções entre as pequenas e as grandes empresas

Nesta parte do trabalho, primeiro trata-se das pequenas e micro empresas, depois das relações dessas com RSE e, por último, se analisa a relação entre as grandes empresas e RSE. Antes de tratar as micro e pequenas empresas, cabe aqui caracterizá-las.

O sistema SEBRAE, para o enquadramento das micro e pequenas empresas (MPEs) na utilização da maioria de seus produtos e serviços, classifica-as pelo número de empregados, tendo, porém, uma classificação diferente para empresas de comércio e serviço em relação às empresas industriais. Neste estudo, para simplificação, utilizaremos o critério de número de empregados. Como os hotéis são empresas de serviços, se ele possui até 9 funcionários é micro empresa e se possui até 49 é pequena empresa e se possui mais de 99 funcionários é grande empresa (SEBRAE, 2011).

Em 2001, as micro e pequenas empresas empregavam 60,8% dos postos de trabalho do comércio e serviço. Fora a importância quantitativa, ressalta-se que essas empresas por serem menores, tendem a apresentar relações mais humanas com os funcionários, importar-se mais com a comunidade e agredir menos o meio ambiente, o que as caracteriza, em sua essência, como mais socialmente responsáveis do que as grandes organizações (BERNARDES, 2006).

Bernardes (2006) faz tal afirmação após executar um estudo que “apresenta um dado inesperado: 82% da amostra [composta por 294 micro e pequenas empresas do DF] foi caracterizada como socialmente responsável” (p.33). Ele ainda ressalta que as poucas pesquisas disponíveis sobre o tema, ao contrário da sua, mostram,

em sua maioria, que RSE quase não é praticada nas micro e pequenas (BERNARDES, 2006).

Um estudo publicado em maio deste ano pelo SEBRAE sobre as práticas de sustentabilidade das micro e pequenas empresas mostrou que a maior parte delas, 54%, não vê a sustentabilidade como oportunidade de ganhos. Apesar disso, grande parte dos empresários pratica a sustentabilidade em seus aspectos ambientais, com destaque para o controle de água, praticado por 81,7% dos respondentes. Por outro lado, grande parte dos empresários (83,4%) não pratica a captação e reutilização de água da chuva, isso provavelmente acontece devido ao alto custo de instalação necessário para isso.

Por fim, o estudo ressalta que a sustentabilidade é muito mais duradoura que uma moda de gestão e afirma: "A sustentabilidade representa um modo; o modo de pensar o cliente e de efetivamente promover a competitividade das empresas no seu atendimento."(p.20). Vale ressaltar que o questionário desse estudo teve bastante sucesso em sua aplicação no DF, visto que todos os questionários a aplicar foram aplicados de fato, ou seja, foram respondidos pelos micro e pequenos empresários.

Diferentemente da pesquisa feita por Bernardes (2006) e pelo SEBRAE, há algumas correntes de pensamento que explicam a relação entre MPEs e a sociedade mais pautadas em teorias do que em dados empíricos (GOSS, 1991). Goss (1991) apresenta três teorias sobre a relação das pequenas empresas com a sociedade ou o mercado.

A teoria que mais se aplica a esse trabalho é intitulada de "abordagem verde". Um dos maiores expoentes dessa abordagem é Schumacher que cunhou o slogan "*small is beautiful*" segundo o autor (1974 apud GOSS 1991), apenas as pequenas empresas poderiam não agredir muito o meio ambiente, gerar relações de trabalho mais justas e aproveitar genuinamente as capacidades humanas. E isso é devido não apenas a sua menor escala, mas à proximidade maior entre empregador e empregado e o uso melhor e menos mecânico que é feito do trabalho humano nas pequenas empresas.

Goss (1991) ressalta que a teoria de Schumacher não possui bases empíricas sólidas e critica o abuso do trabalho familiar muito comum em MPEs. As três abordagens apresentam uma perspectiva muito mais normativa do que descritiva,

são bastante ideológicas e simplificam a realidade das MPEs de tal forma que deixam de explicá-la (GOSS, 1991).

Um estudo feito por Hoivick e Shankar em 2011 na Noruega, caracterizado por solidez empírica e delimitação da realidade a ponto de tornar possível uma análise profunda, aponta que muitas empresas médias ou pequenas não praticam RSE por não sentirem essa demanda do mercado e por considerarem os custos de implementação muito altos.

Apesar disso, essas empresas apresentam algumas vantagens de implementação de RSE se comparadas às grandes. A primeira das vantagens é que elas não sofrem pressão por resultados a curto prazo, diferente das grandes empresas que precisam gerar lucro para os acionistas constantemente, o que dá mais flexibilidade de implementação de RS às pequenas empresas (HOIVICK; SHANKAR, 2011).

A segunda vantagem diz respeito à maior facilidade e simplicidade no processo de tomada de decisão (HOIVICK; SHANKAR, 2011). Tal característica também é abordada por Bernardes (2006) que ressalta que nas MPEs, o empreendedor ou dono costuma ser o principal tomador de decisão e acompanhar o cotidiano da organização, o que é possível devido ao seu pequeno tamanho e baixa complexidade dos processos. Assim, fica mais fácil para ele acompanhar as atividades e imprimir nelas seus valores sociais, como ética e respeito ao meio ambiente.

Hoivick e Shankar (2011) apresentam algumas razões para se implementar RSE em pequenas e médias empresas. As motivações externas e de nível estratégico são: atrair jovens talentos que valorizam empresas responsáveis; melhorar a relação empregador-empregado, o que gera redução da rotatividade; mais acesso à cadeia de suprimentos de grandes empresas que são cobradas por exercerem RSE em suas atividades e se relacionar com empresas igualmente responsáveis; economia de custos a longo prazo (exemplificados por energias renováveis e mais baratas, diminuição da rotatividade) e ganho de competitividade por diferenciação, já que RSE é um tema recente para empresas desse porte.

Pequenas empresas e RSE de acordo com Hoivick e Shankar (2011)		
Vantagens em comparação às grandes empresas:	Desvantagens:	Motivações para implementação:

Sofrem pouca pressão dos acionistas por resultados e têm mais flexibilidade para implementar as ações;	Falta de pessoal;	Atrair jovens talentos que valorizam empresas responsáveis;
	Falta de oportunidade de planejamento;	Melhorar a relação empregador-empregado;
Facilidade e simplicidade no processo de tomada de decisão.	Falta de dinheiro e oportunidade de crédito;	Mais acesso à cadeia de suprimentos de grandes empresas;
	Falta de capacitação;	Economia de custos a longo prazo ;
	Falta de instrumentos de gestão voltados para RSE em MPEs.	Ganho de competitividade por diferenciação.

Quadro 1: Vantagens, dificuldades e motivações para implementação de RSE nas pequenas empresas

Fonte: Hoivick e Shankar (2011) elaborado pela autora

As razões internas para a prática de RS motivadas por uma preocupação social do empreendedor também são bastante comuns. O estudo de Bernardes (2006) aponta que a maior motivação para a prática de RS nas MPEs do DF era a ética pessoal do empreendedor.

Bernades (2006) ressalta que as poucas pesquisas nacionais disponíveis sobre o tema de motivações e dificuldades de se praticar RS em MPEs mostram, em sua maioria, que RSE quase não é praticada nas micro e pequenas porque o índice de mortalidade dessas empresas é extremamente alto. Então, transpor esse obstáculo pode consumir todas as energias que seriam voltadas para as práticas de RSE (BERNARDES, 2006).

Hoivick e Shankar (2011) apresentam como uma das dificuldades de implementação de RSE, a falta de instrumentos voltados para RSE em MPEs, que tendem a priorizar grandes empresas e transnacionais, a exceção é a ISO 2600, que é adequada para MPEs. A ISO 26000 apresenta vantagens tanto para pequenas quanto para grandes empresas no que tange às práticas de RSE. Pois é uma metodologia que se adapta a organizações de diferentes tipos e tamanhos, tanto a pequenas quanto a grande empresas.

As empresas grandes, principalmente as localizadas nos grandes centros urbanos, sofrem maior pressão da comunidade e da mídia do que as localizadas nas cidades

pequenas (ALIGRELI, 2000) ou do que as pequenas empresas. Esse pode ser um dos motivos pelos quais as grandes empresas têm ações sociais mais divulgadas do que as pequenas, mesmo que as ações das grandes empresas sejam apenas uma formalidade e as ações das MPEs estejam mais adaptadas à realidade local por terem mais contato com ela.

Vinha (1999) pesquisou em sua tese, entre outros temas, sobre RSE em grandes empresas, mais especificamente, as multi-nacionais. Para tal, ela delimita o que chama de “empresas eco-comprometidas” que seriam empresas expostas à regulamentação governamental e escrutínio público e líderes em tecnologias dentro de seus setores, como as grandes empresas. Por outro lado, essas mesmas empresas eco-comprometidas precisam ter um sistema organizacional flexível e serem mais abertas à inovação como as pequenas empresas.

A autora conclui que as grandes empresas tendem a ser desse grupo por sofrerem mais pressão popular, mas isso não é um requisito básico. Ainda em sua tese, Vinha (1999) apresenta que algumas multi-nacionais poderiam ser as líderes em práticas de RS em países pobres devido a seu tamanho e capacidade de investimento, mas que adaptar tais práticas aos países de suas filiais pode não ser tarefa fácil.

Aligreli (2000) pesquisou especificamente RS nas grandes empresas de Londrina e Região. Segundo a autora, três quartos das empresas pesquisadas na região faziam alguma ação social, principalmente com o intuito de manter boas relações com a comunidade.

No entanto, boa parte das grandes empresas encarava as práticas de RSE como unilaterais em que só a comunidade era beneficiada. Outra característica das ações das grandes empresas é que elas tendem a ser bastante estruturadas, com estratégias bem definidas (ALIGRELI, 2000)

No caso de Londrina, PR, assim como no da maior parte das cidades do interior do país, as grandes empresas são filiais de matrizes que ficam em capitais, alguns exemplos dessas empresas são a C&A e O Boticário. Aligreli (2000) mostram que tais organizações possuem ações de RSE, mas não as adaptam às realidades locais. Assim, as práticas de RSE se tornam pouco efetivas, pois foram desenvolvidas para o contexto da cidade grande.

Uma comparação entre a literatura voltada para RSE em pequenas empresas em contraposição àquela voltada para grandes empresas pode ser vista no Quadro seguinte:

RSE e as grandes empresas		RSE e as pequenas empresas	
Autor e ano	Temas abordados	Autor e ano	Temas abordados
Aligreli (2000)	Responsabilidade social das grandes empresas de Londrina e região	Bernardes (2006)	Prática de RSE pelas MPEs no DF
		GOSS (1991)	Relações entre os pequenos negócios e a sociedade
Vinha (1999)	Empresas "eco-comprometidas"	Hoivick e Shankar (2011)	Como MPEs podem atender à demanda global por RSE
		SEBRAE (2012)	Sustentabilidade nas MPEs do Brasil

Quadro 2: Resumo de RSE nas grandes e pequenas empresas

Fonte: autora

Uma rápida observação do quadro acima pode dar a impressão de que há mais publicações sobre RSE em pequenas empresas do que em grandes, ao contrário do que é exposto no trabalho. Isso ocorre porque as pesquisas sobre RSE em grandes empresas não enfatizam o seu porte, já as que ocorrem nas pequenas empresas, ressaltam o porte. Dessa forma, ao pesquisar por RSE e pequenas empresas, encontram-se mais publicações do que ao pesquisar por RSE e grandes empresas, já que é algo subentendido em vários trabalhos.

2.2.5 Responsabilidade Social Empresarial, a atuação dos diferentes níveis hierárquicos e os discursos

Desde sua concepção inicial, a responsabilidade social empresarial é muito marcada pela atuação da cúpula estratégica. Nos primeiros conceitos do termo como de Bowen (1953) e Keith Davis e Robert Blomstrom (1966), há um forte apelo ao “homem de negócios” ou à alta cúpula estratégica, há pouca ou nenhuma referência à participação do nível operacional.

O nível operacional constitui-se dos funcionários responsáveis pela execução das atividades cotidianas da organização. É o nível hierárquico mais baixo e encontra-se

na base do organograma (CHIAVENATO, 2005). No caso dos hotéis, alguns de seus representantes são camareiras, recepcionistas, garçons e telefonistas. Já o nível gerencial ou tático é aquele responsável por transformar as decisões definidas pelo nível estratégico em planos de ação para serem executados pelo nível operacional (CHIAVENATO, 2005).

Estudos recentes, como o de Peliano, feito em 2001, mostram que as iniciativas de projetos de cunho social ou ambiental tendem a partir dos dirigentes, mas têm muito apoio dos outros empregados. As iniciativas de RSE, quando existem, são fortemente influenciadas pelos dirigentes, estes já participavam de organizações do terceiro setor ou outros tipos de ativismo social. Metade das empresas pesquisadas declaram que as ações de RSE iniciaram-se partir de uma motivação pessoal ou necessidade de se sentirem úteis da alta cúpula estratégica (PELIANO, 2001).

Já em relação aos empregados, as empresas procuram envolvê-los com as práticas de RSE, uma vez que isso aumenta a motivação deles em relação à empresa (HOIVICK; SHANKAR, 2011; PELIANO, 2001). De acordo com Peliano (2001), o envolvimento dos empregados com as atividades de RSE traz outras vantagens para a empresa como:

o desenvolvimento da criatividade; a experiência no trato de situações adversas (como pobreza, recursos escassos); maior conhecimento da realidade social; aumento da sensibilidade nas relações humanas; aumento da satisfação e da auto-estima, entre tantos outros que corroboram para a melhoria do desempenho do profissional atuante na área social.(PELIANO, 2001, p.54)

Por esses e outros motivos, como maior identificação dos funcionários com a missão da empresa e aumento do poder de interferência na realidade empresarial, a participação dos empregados nas atividades de RSE é bastante incentivada nas grandes empresas (PELIANO, 2001).

Em algumas empresas, porém a participação dos empregados nas atividades de RSE não é muito encorajada devido ao temor de que eles exijam para si as mesmas condições sociais oferecidas às comunidades carentes que a empresa atende e devido à inexistência de condição financeira suficiente por parte do nível operacional para doar nos casos de filantropia. Mesmo assim, os pontos positivos de integrar o nível operacional nas atividades de RSE superam esses receios na opinião da maioria das empresas (PELIANO, 2001).

O estudo feito por Carrieri et al em 2009 aponta um direcionamento diferente. Nele, são expostas contradições e fragmentações de discurso entre os níveis técnico e gerencial sobre o tema ambiental inserido no discurso de RSE. O nível gerencial apresenta-se bastante alinhado à cúpula estratégica, ou seja, apoia a forma como as ações de RSE se dão na empresa. Já o nível técnico critica a sua pouca participação nas decisões de RSE e a pouca participação do nível gerencial nas atividades práticas sobre o tema. Dessa forma, a RSE fortalece a divisão de tarefa entre os níveis.

A maioria das ações de RSE feitas pela empresa estudada por Carrieri et al (2009) acontece em um instituto que atua em filantropia e RSE fundado pela própria empresa. Cabe aqui caracterizar esse tipo de instituto. De acordo com Borges, Miranda e Valadão (2007) tais institutos apresentam e divulgam uma visão superficial dos problemas sociais das comunidades para as quais prestam serviços. Em nenhum momento na missão ou visão dos institutos estudados pelos autores há um aprofundamento sobre a causa da situação atual de uma comunidade carente. Os institutos, em sua maioria, servem como paliativos, não têm intenção de mudar a lógica social do local e usam seus trabalhos para inserir uma ideologia conveniente à empresa fundadora do instituto (BORGES; MIRANDA; VALADÃO, 2007).

O nível técnico do estudo de Carrieri et al (2009) ainda enxerga que a empresa é social e ambientalmente responsável apenas quando isso a traz retorno, como de melhoria de imagem ou isenção de imposto de renda. Nesse sentido, os esforços são bastante direcionados para grupos específicos, que são escolhidos não de acordo com suas necessidades, mas com a capacidade que eles têm de serem percebidos por determinados atores sociais e os retornos que podem vir deles. Dessa forma, dentro das quatro faces de RSE explicitadas por Carrol (1998) (econômica, filantrópica, legal e ética), a econômica é priorizada em detrimento das demais (CARRIERI et al, 2009).

Para esse trabalho é interessante a compreensão do termo discurso, pois ele intermedia a compreensão acerca da visão dos diversos atores. Para Daudi (1986, p. 268), “o conceito de discurso denota um conjunto de enunciados, conceitos, teses e teorias faladas e escritas, que juntas formam uma concepção articulada de alguma coisa em particular”. No caso desse estudo, “a coisa” é a responsabilidade social empresarial.

Dotado de alto grau de ideologia, o discurso, serve como uma ferramenta de influência sobre as relações sociais, exigindo para sua análise um estudo de seu contexto social e histórico, suas relações explícitas e ocultas, além de alta capacidade crítica do pesquisador (PALÁCIO, 2011). O discurso é composto por linguagem e ideologia.

As diferenças entre discurso e prática das ações de RSE nas empresas brasileiras podem ser categorizadas em três tipos segundo Maimon (1992, p. 32):

- a) as responsáveis, que agem conforme o seu discurso de proteção ambiental, geralmente numa gestão de longo prazo; b) as seguidoras, sem um discurso estruturado, elas seguem as normas dos órgãos de controle e as pressões ambientais; c) as mentirosas, que são contraditórias a respeito do seu discurso ambiental, atuam no curto prazo utilizando maquilagem para melhorar sua imagem.

As empresas do segundo tipo, as seguidoras, adotam práticas de responsabilidade social empresarial, principalmente, porque sentem pressões de mercado e de outros setores. No Brasil, tais pressões tendem a gerar uma legislação sobre o tema e as empresas seguidoras só desenvolvem suas ações depois disso, de acordo com o conceito de Ashley (2005), elas não são socialmente responsáveis de fato. Para o terceiro tipo, as empresas mentirosas, há uma grande contradição entre o que a empresa divulga e o que ela faz de fato. Isso fica evidente no comportamento da alta cúpula que mantêm um discurso de ética e responsabilidade social, mas que apresenta uma preocupação a curto prazo ou apenas vinculada à imagem (CARRIERI *ET AL*, 2009).

Os demais funcionários desse tipo de empresa tendem a ficar bastante confusos em relação às reais intenções da empresa e se veem obrigados a agir com certa dissimulação. Porém, uma entrevista seguida de análise de conteúdo é capaz de evidenciar essas contradições bem como a interpretação das estratégias de RSE da empresa por parte dos membros organizacionais (CARRIERI *et al*, 2009).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nessa seção será feita uma descrição geral da pesquisa, a caracterização do setor hoteleiro, além de participantes, instrumento e análise e coleta de dados para as duas etapas do estudo.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Por ser um trabalho que pretende primeiramente, investigar a RSE em hotéis de Brasília de diferentes portes para depois analisar a visão sobre a RSE em relação ao nível hierárquico, a forma mais adequada de realizá-lo é por meio de uma metodologia quanti-quali.

A pesquisa quantitativa, primeira a ser realizada nesse estudo, normalmente explica a realidade por meio de dados numéricos e estudos sociais, o seu instrumento mais comum é o *survey* e a análise de dados costuma ser feita com o auxílio do *software* SPSS, que é voltado para ciências sociais (BAUER e GASKEEL, 2010). A pesquisa quantitativa que será usada nesse trabalho segue esses parâmetros e se caracteriza por um viés exploratório-descritivo.

Bauer e Gaskeel (2010), ainda ressaltam que “não há quantificação sem qualificação” (p.24) para pesquisa em ciências sociais. Ou seja, na análise de dados é preciso que os valores numéricos estejam separados por categorias sociais para que façam sentido, os números em valores absoluto não agregam muito à tentativa de responder o problema de pesquisa. Da mesma forma, os mesmos autores (2010) notam que “não há análise estatística sem interpretação”(p.24).

“A versão qualitativa [da metodologia de pesquisa] garante a riqueza dos dados, permite ver um fenômeno na sua totalidade, bem como facilita a exploração de contradições e paradoxos” (VERGARA, 2005, p.15). Por isso, é a mais indicada para os dois últimos objetivos específicos desse trabalho, uma vez que o interesse é investigar se há diferenças entre as visões dos atores.

De acordo com Godoy (1995), uma das características básicas da pesquisa qualitativa

é o fato de ser descritiva. A descrição é utilizada tanto na coleta quanto na análise de dados em que os fatos e atores são observados e descritos como um todo e não apenas como variáveis metodológicas.

Outra característica básica da pesquisa qualitativa é que “o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida, são preocupação essencial do investigador” (GODOY, 1995, p.7). Isso se torna especialmente verdadeiro ao se considerar a pesquisa atual, em que o significado que os respondentes atribuem a RSE determina o resto da análise. Segue abaixo um quadro que explica as principais diferenças entre a pesquisa quantitativa e a qualitativa.

	Estratégias Quantitativas	Estratégias Qualitativas
Dados	Números	Textos
Análise	Estatística	Interpretação
Protótipo	Pesquisa de opinião	Entrevista em profundidade
Qualidade	<i>Hard</i>	<i>Soft</i>

Quadro 3: Diferenças entre pesquisa quantitativa e qualitativa

Fonte: Bauer e Gaskell, 2010

Em resumo, as etapas quantitativa e qualitativa se articulam da seguinte forma neste trabalho: o conjunto escolhido de hotéis é analisado de forma superficial, porém abrangente em uma abordagem quantitativa da pesquisa, depois, 2 hotéis do conjunto em questão foram escolhidos para serem investigados de forma mais profunda em uma abordagem qualitativa.

3.2 Caracterização do setor do objeto de estudo

No setor hoteleiro sul e norte de Brasília, há 37 estabelecimentos. 29 desse total são hotéis de grande ou pequeno porte, de acordo com a classificação por número de funcionários proposta pelo SEBRAE. Mais especificamente, 14, destes eram pequenos e o restante, 15, grandes. Todos eles tiveram a oportunidade de responder ao questionário usado na etapa 1. E, dos respondentes, um grande e um pequeno foram selecionados para a etapa 2.

Alguns desses hotéis surgiram junto com inauguração da cidade em 1960 (ALMEIDA, 2008). Desde então, o setor hoteleiro do Distrito Federal apresentou grande

crescimento, chegando ao número de 213 em 2003. Isso se deu também pelo aumento da demanda por hospedagem na capital do país. Brasília possui alguns atrativos turísticos como arquitetura reconhecida internacionalmente, clima propício para a prática de alguns esporte radicais e bons restaurantes (PEDROSA, 2007). No entanto, a maior parte do turismo na capital é motivada por negócios, de forma que os hóspedes não passam muito tempo nas dependências do hotel, o que pouco justifica a oferta de lazer (ALMEIDA, 2008).

Em relação aos demais serviços prestados pelo hotel, a avaliação feita por Almeida, 2008, mostra que ele ainda carece de capacitação de boa parte dos funcionários que lidam diretamente com o público. Porém há grandes expectativas de que o setor se profissionalize (ALMEIDA, 2008) considerando a chegada de eventos como a Copa de 2014.

3.2.1 Etapa 1: *Survey*

A – Participantes

A amostra analisada pelo consistiu em 29 hotéis, destes, 18 hotéis responderam a primeira etapa do estudo, aproximadamente, 62% do total. Destes, 18 hotéis responderam o questionário, exatamente 2/3 da amostra e aproximadamente, 67%. O número de respondentes não foi muito diferente do obtido por Castro (2009), aproximadamente, 71% que também pesquisou RSE nos hotéis da cidade.

O número de hotéis considerados como respondente, 18 é diferente no número questionários preenchidos, isso porque um dos respondentes preencheu representando uma rede, que incluía ele e mais dois hotéis. Todas as análises foram feitas com base em 16 respostas. Destes, 8 eram grande porte a outra metade, de pequeno porte.

Foram identificadas 4 redes, Plaza, Naoum, Bittar e Mercure. Os respondentes dos questionários foram funcionários do nível gerencial ou tático, o critério utilizado para caracterizar esse nível foi o fato de ter subordinados, deles 69% deles trabalhavam há mais de 5 anos no hotel. Esse nível foi escolhido por apresentar conhecimento suficiente para saber sobre a realidade do hotel, o que não seria possível ao questionar o nível operacional, e por ser capaz de apresentar ambiguidades que tendem a não ser

muito claras para o nível estratégico.

B – Instrumento de pesquisa

O formulário da pesquisa quantitativa é baseado em outros instrumentos de investigação de RSE. O primeiro deles foi o questionário usado por Carrieri et al (2009) em um artigo que investigava a inserção do tema ambiental no discurso de RSE, ele foi usado para auxiliar principalmente nas questões de ambiguidades do discurso e diferentes intensidades de participação de distintos níveis hierárquicos.

O segundo questionário tido como base foi o de Carvalho e Alberton (2008) usado em um artigo que analisou RSE em pequenos hotéis da Estrada Real de MG. O terceiro foi o de Castro (2009) usado em uma dissertação de mestrado sobre a gestão ambiental dos hotéis de Brasília. O quarto e último artigo tido como base foi o de Font (2011). Os dois últimos auxiliaram bastante nos aspectos mais amplos de sustentabilidade e na questão ambiental.

Esse questionário foi digitalizado e enviado por email para os hotéis, que os respondiam on-line, a plataforma utilizada foi o *Google Docs* devido à sua praticidade e à possibilidade de as análises descritivas serem feitas no próprio programa. Alguns questionários foram respondidos presencialmente, quando esta era uma condição imposta pelo respondente. Após o preenchimento pessoal, as respostas foram transpostas para o *Google Docs* para que a base de dados fosse unificada. O questionário completo pode ser visto no apêndice B deste trabalho.

C – Coleta e análise dos dados

Parte da análise estatística descritiva dos dados coletados por questionário foi feita no próprio *Google Docs*. A escolha desse programa se deu pela possibilidade de montar gráficos e outras formas bastante interessantes de visualização. Para averiguar as diferenças nas respostas estavam relacionadas ao porte do hotel, os dados foram transpostos para o SPSS, em que foi feita a análise de medidas de associação.

O cruzamento principal de dados se deu entre o porte, uma variável classificada como ordinal e as outras variáveis que era também ordinais ou nominais. Por esse motivo, para analisar se havia relação foi usado a significância e para analisar o seu grau foi usado o coeficiente de relação “t” de Kendall mais adequado do que o de Pearson usado para analisar variáveis intervalares e com razão, o que não era o caso, e também mais adequado que o de Spearman, uma medida paramétrica usada para

caso em que há distribuição normal, o que não foi encontrado (MALHOTRA, 2012).

3.2.2 Etapa 2: entrevistas qualitativas

A – Participantes

Após a aplicação dos questionários foram escolhidas duas empresas para que se fizesse um aprofundamento de caráter qualitativo, sendo um hotel grande e um pequeno. A escolha foi baseada no número de práticas de RSE do hotel e em sua disponibilidade para as entrevistas. Será mantido o sigilo a respeito nos nomes das empresas e dos entrevistados.

Foram convidados dois representantes do nível operacional e dois do nível tático ou estratégico, entendido como gerencial, em cada um dos dois hotéis. Esse número foi escolhido tendo em vista a disponibilidade de tempo da pesquisadora e principalmente dos hotéis, que mostraram uma grande reserva em relação a participar de pesquisas.

Ainda em relação aos participantes do estudo, um dos cargos operacionais foi o mesmo no hotel pequeno e no grande, o de supervisora de camareiras. No hotel grande o segundo representante do nível operacional era diretamente ligado a umas das atividades de RSE, a coleta e reciclagem do lixo.

B – Instrumento de pesquisa

O roteiro de pesquisa baseou-se no roteiro utilizado por Carrieri et al (2009) e foram feitas algumas modificações para que ele pudesse se adequar à essa pesquisa e, de fato, respondesse às perguntas propostas na introdução. O roteiro pode ser visto no apêndice B e dá conta dos seguintes aspectos: percepção e avaliação do respondente sobre as práticas de RSE do hotel e percepção sobre o grau de envolvimento dos níveis estratégico e operacional com tais práticas.

C – Coleta e análise dos dados

As entrevistas foram do tipo semi-estruturadas. Esse tipo parece ser o mais adequado por proporcionar ao pesquisador e entrevistado a interação mais próxima de uma conversa, pois não há a necessidade de seguir o roteiro em sua ordem específica. Um dos ganhos disso é estimular a sinceridade do respondente (FLICK, 2009).

Após as entrevistas, foi realizada uma transcrição fiel das respostas. Depois disso, os dados foram organizados e foram criadas categorias de análise, de acordo com o

proposto por Bauer e Gaskeel (2010). As categorias foram criadas a partir das perguntas, ligadas ao tema principal de cada uma delas. As categorias são: conceituação de RSE, identificação de práticas de RSE, envolvimento do respondente com práticas de RSE, envolvimento do nível operacional, envolvimento dos gerentes, avaliação das práticas de RSE, melhores e piores práticas, objetivos de RSE para a empresa, opinião dos clientes sobre o hotel e sobre RSE.

O quadro abaixo resume as características dos estudos 1 e 2.

	Participantes	Instrumento	Coleta de dados	Análise de dados
Etapas 1	Hotéis grandes e pequenos	Questionário	Survey	Medidas descritivas e de associação
Etapas 2	Gerentes e nível operacional de uma hotel grande e outro pequeno	Roteiro de entrevista	Entrevista semi-estruturada	Análise de conteúdo

Quadro 4: Características dos estudos 1 e 2

Fonte: autora

3.3 Quadro-resumo

No intuito de sintetizar a metodologia, exibe-se um quadro resumo:

Objetivos específicos	Perguntas de pesquisa	Variáveis a serem analisadas	Como o objetivo será alcançado:
Investigar a RSE em hotéis de Brasília de diferentes portes (grande e pequeno)	Empresas de portes diferentes veem e praticam de forma distinta a RSE?	Porte da empresa	Survey e entrevista semi-estruturada
Analisar a visão sobre a RSE em relação ao nível hierárquico (gerentes e nível operacional)	Indivíduos de níveis hierárquicos diferentes enxergam as práticas de RSE de uma mesma organização de forma distinta?	Nível hierárquico	Survey e entrevista semi-estruturada
Apontar as convergências e divergências entre as visões, RSE nas empresas investigadas	O que é similar e diferente entre as visões de diferentes portes e distintos níveis hierárquicos?	Porte da empresa e nível hierárquico	Medidas descritivas e de associação e análise de conteúdo

Quadro 5: Resumo da metodologia

Fonte: autora

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nessa parte, serão apresentados os resultados de cada uma das etapas de pesquisa bem como uma discussão sobre eles com referências a outros autores. Na etapa 1 serão apresentados os dados separados por pergunta e na etapa 2, por categoria. Em cada categoria da etapa 2 são apresentados os resultados em comparação aos resultados do questionário, quando houverem e depois o que foi encontrado no pequeno hotel e, por último no grande.

4.1 Etapa 1: Retrato de RSE nos hotéis de Brasília

4.1.1 Diretrizes e práticas de Responsabilidade Social e Ambiental

Em relação às diretrizes de RSE, eram apresentadas algumas opções e os respondentes deveriam escolher quantas quisessem. As opções possíveis eram:

- Estabelece um diálogo com a sociedade sobre o papel da empresa e o que é esperado dela;
- Integra a responsabilidade social por toda a empresa, desde os níveis hierárquicos mais altos até os mais baixos;
- Dissemina a responsabilidade social em todos seus relacionamentos externos;
- Promove a participação de funcionários de diferentes níveis hierárquicos nas decisões de responsabilidade social;
- Vai além de suas obrigações legais tanto social quanto ambientalmente para atender a expectativas e necessidades de outros atores sociais, como sociedade, ONGs, clientes, funcionários;
- Possui metas empresariais para a gestão social ou ambiental;
- Preocupa-se em se relacionar com fornecedores social ou ambientalmente responsáveis;
- Nenhuma das anteriores.

A opção que mais obteve respostas foi “Integra a implementação da responsabilidade social empresarial por toda a empresa, desde os níveis hierárquicos mais altos até os

mais baixos.” com 11 respostas o que corresponde a aproximadamente, 69% do total.

Essa mesma opção apresentou o grau de significância de 0,009, com a variável do porte, o que a caracteriza há uma relação. A correlação de Kendall foi de 0,674, o que mostra que quanto maior o porte, mais indivíduos escolheram essa opção. Na verdade, todas as empresas grandes escolheram essa questão conforme pode ser visto no gráfico 1:

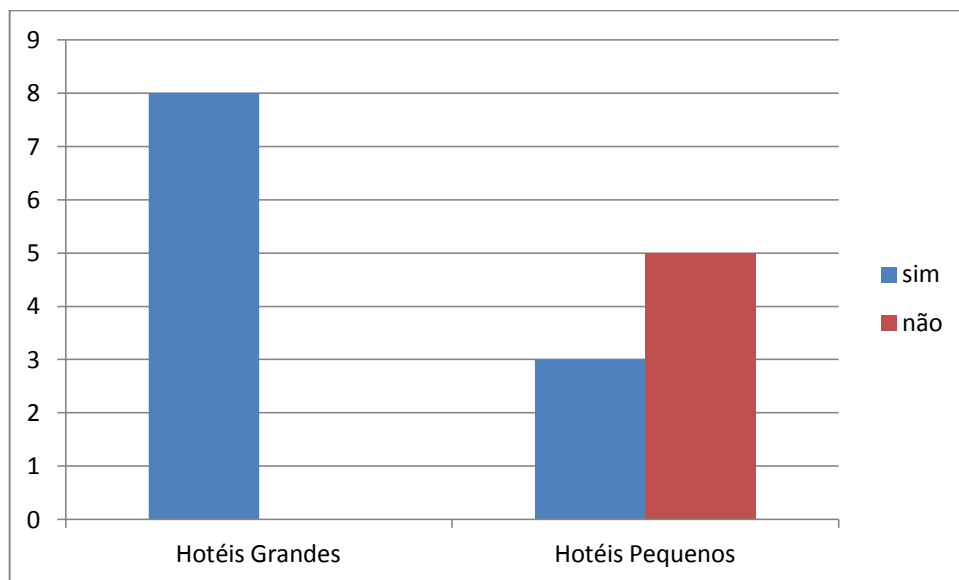


Gráfico 1: Porte e integração de RSE por toda a empresa

Fonte: dados da pesquisa

A segunda opção que mais obteve respostas foi “Dissemina a responsabilidade social em todos seus relacionamentos externos”, com 8 respondentes, exatamente 50% da amostra. Depois dessas as duas diretrizes que mais obtiveram resposta são “Preocupa-se em se relacionar com fornecedores social ou ambientalmente responsáveis” e “Promove a participação de funcionários de diferentes níveis hierárquicos nas decisões de responsabilidade social empresarial.” Cada com 7 respostas ou 43,8% do total.

Ainda sobre a diretriz “Promove a participação de funcionários de diferentes níveis hierárquicos nas decisões de responsabilidade social empresarial.”, ela apresentou a significância de 0,015 e o coeficiente de Kendall de 0,630 positivo, ou seja quanto maior o porte do hotel, mais essa opção foi marcada. Isso pode ter acontecido porque, apesar de os empreendimento pequenos tenderem a ter maior integração, devido ao

seu número reduzido de funcionários, talvez os respondentes dos grandes hotéis tenham mais clareza sobre os níveis hierárquicos, e, por isso, marcaram essa opção.

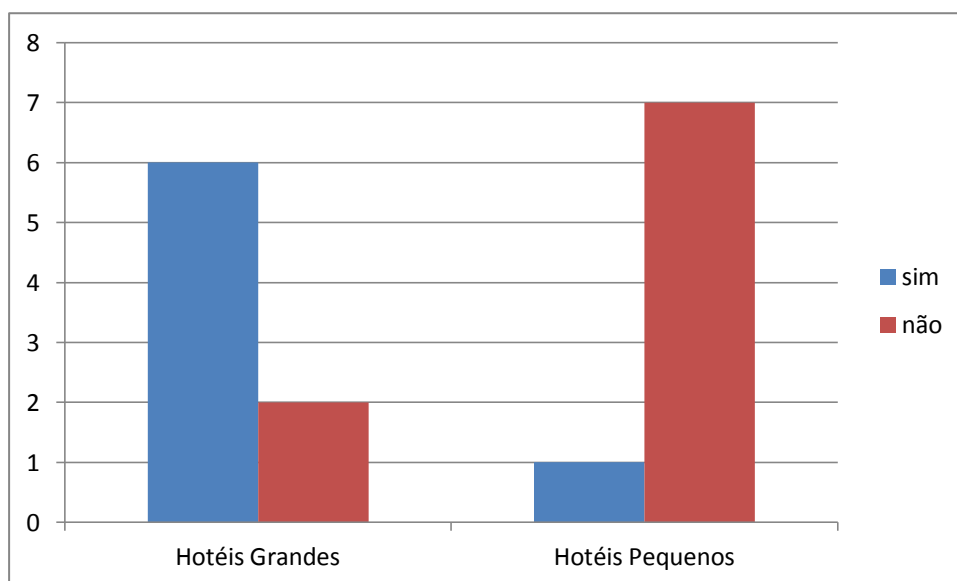


Gráfico 2: Porte e participação dos funcionários nas decisões de RSE

Fonte: dados da pesquisa

4.1.2 Atividades de Responsabilidade: dimensão Social

No que tange às atividades de cunho social, esta pergunta era semelhante a anterior, havia algumas opções e o respondente poderia marcar quantas fossem necessárias.

Dentre as opções, estavam:

- Mede o impacto social de sua empresa;
- Apoia atividades desportivas e culturais da cidade;
- Apoia projetos comunitários;
- Executa algum programa de educação ambiental com os nossos funcionários e/ou comunidade;
- Produz um balanço social;
- Divulga as ações de responsabilidade social;
- Incentiva os hóspedes a serem socialmente responsáveis.

O gráfico 3 mostra a quantidade de respostas por item dessa pergunta.



Gráfico 3: Atividades de Responsabilidade Social

Fonte: dados da pesquisa

A opção que obteve mais respostas foi “Apoia atividades desportivas e culturais da cidade”, com 8 respondentes, metade do total. Vale ressaltar que a opção “Produz um balanço social” não teve nenhuma resposta. E 4 respondentes afirmaram não praticar nenhuma das atividades citadas, nem preencheram espaço para outras atividades, todos esses respondentes eram de pequeno porte, de fato, essa variável apresentou a significância de 0,025 e uma correlação de Kendall negativa de 0,577, ou seja quanto maior o porte, menos respondentes marcaram a opção “nenhuma das anteriores”.

Ao considerar as atividades sociais como uma única pergunta de múltiplas respostas no SPSS, conforme ela apareceu nos questionários, nota-se que ela obteve 26 marcações pelos 16 respondentes para um conjunto de 7 opções, isso corresponde a uma média de 1,625 marcação de opções para cada respondente.

Ainda é possível descobrir que entre os 8 pequenos hotéis, 4 deles, 50% marcou a opção “nenhuma das anteriores” entres os que marcaram pelos menos uma opção, a média foi de 2 opções por respondente. Quanto aos 8 grandes hotéis, nota-se que eles marcaram 18 opções, o que gera uma média de 2,667 resposta por participante do estudo e nenhum deles marcou a opção “nenhuma das anteriores”. Conclui-se que os grandes hotéis apresentaram mais respostas que demonstram atividades de responsabilidade do que os pequenos no que tange às atividades sociais. O quadro abaixo ilustra o que foi dito.

\$ativsoc*tamanho Crosstabulation

			Quantidade de Funcionários		Total
			Até 49 funcionários	Mais de 100 funcionários	
\$ativsoc ^a	Atividades Sociais - Mede impacto	Count	1	4	5
		% within \$ativsoc	20,0%	80,0%	
		% within tamanho	12,5%	50,0%	
		% of Total	6,3%	25,0%	31,3%
	Atividades Sociais - Atividades desportivas e culturais	Count	3	5	8
		% within \$ativsoc	37,5%	62,5%	
		% within tamanho	37,5%	62,5%	
		% of Total	18,8%	31,3%	50,0%
	Atividades Sociais - Projetos comunitários	Count	2	4	6
		% within \$ativsoc	33,3%	66,7%	
		% within tamanho	25,0%	50,0%	
		% of Total	12,5%	25,0%	37,5%
	Atividades Sociais - Divulga suas ações	Count	1	3	4
		% within \$ativsoc	25,0%	75,0%	
		% within tamanho	12,5%	37,5%	
		% of Total	6,3%	18,8%	25,0%
	Atividades Sociais - Incentiva os hóspedes	Count	1	2	3
		% within \$ativsoc	33,3%	66,7%	
		% within tamanho	12,5%	25,0%	
		% of Total	6,3%	12,5%	18,8%
	Atividades Sociais - Nenhuma	Count	4	0	4
		% within \$ativsoc	100,0%	,0%	
		% within tamanho	50,0%	,0%	
		% of Total	25,0%	,0%	25,0%
	Total		Count	8	16
			% of Total	50,0%	100,0%

Percentages and totals are based on respondents.

Quadro 6: Atividades Sociais como resposta múltipla

Fonte: dados da pesquisa

Em relação à avaliação que os respondentes fazem das atividades de responsabilidade social, as respostas de concentram em “boa” com 63% de respostas e em razoável, há uma resposta para “inexistente” e outra para “não sei”. Essa variável também apresentou relação com o porte sendo que sua significância foi 0,025 e seu coeficiente de Kendall foi de 0,512. Quanto maior a empresa, mais elas estão satisfeitas com as atividades de RS que praticam. Isso é coerente com o fato de essas empresas praticarem mais ações que as pequenas.

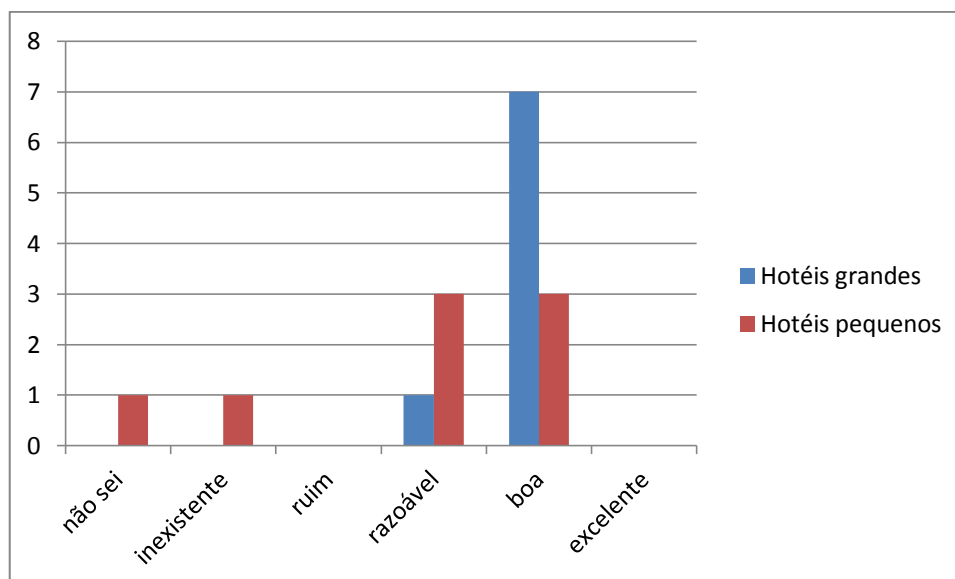


Gráfico 4: Avaliação da Responsabilidade Social

Fonte: dados da pesquisa

4.1.3 Atividades de Responsabilidade: dimensão Ambiental

Para essa pergunta, feita por meio de opções conforme as anteriores, as opções foram:

- Mede os impactos ambientais causados por suas atividades;
- Diminui os impactos ambientais negativos causados por suas atividades;
- Possui programa para reduzir o desperdício de energia e materiais no estabelecimento;
- Usa produtos reciclados, biodegradáveis ou que não agredem o meio ambiente;
- Possui um programa para economizar água;
- Usa energias alternativas, como a solar;
- Possui programa para sensibilização dos funcionários em relação ao uso dos recursos ambientais;
- Adota um modelo de gestão ambiental, como ISO 14000 e ISO 26000;
- Possui programa ou usa de tecnologia para economizar energia;
- Incentiva os hóspedes a serem ambientalmente responsáveis;
- Nenhuma das anteriores.

As opções que dizem respeito à redução de impactos negativos e redução de desperdício foram as mais apontadas como realizadas pelos hotéis participantes da pesquisa, com 75% do total de respondentes cada uma. Na parte ambiental apenas um hotel afirmou não praticar nenhuma das atividades citadas.

Duas atividades dessa parte apresentaram relação com o porte, “Diminui os impactos ambientais negativos causados por suas atividades;” com uma significância de 0,025 e um coeficiente de Kendall de 0,577 e “Executa algum programa de educação ambiental com os nossos funcionários e/ou comunidade;” com significância de 0,015 e coeficiente de Kendall de 0,630, nos dois casos, quanto maior o porte, mais essa opção foi marcada.

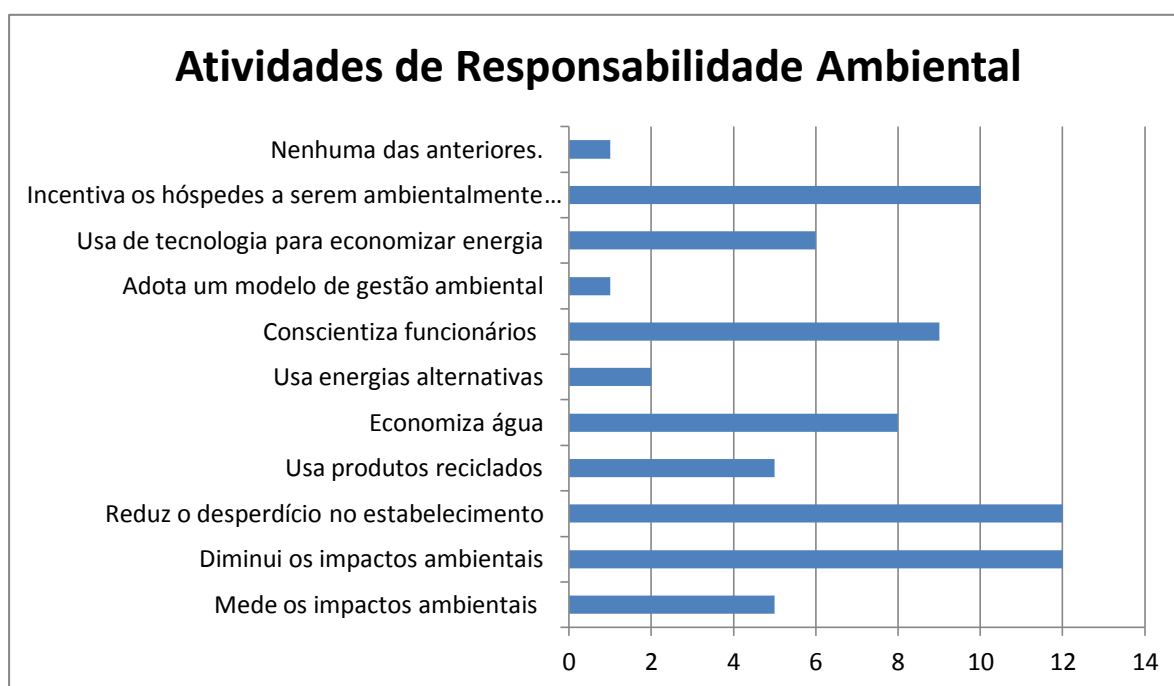


Gráfico 5: Atividades de Responsabilidade Ambiental

Fonte: dados da pesquisa

Ao considerar as atividades ambientais como resposta múltipla, como foi feito na análise das atividades sociais, nota-se que a pergunta obteve 75 marcações pelos 16 respondentes para um conjunto de 10 opções, em média cada um dos respondentes pratica 4,7 ações das listadas.

Este total mostra que as ações ambientais são mais praticadas pelos hotéis do que as sociais. Mesmo com um conjunto de opções com um número diferente para as ambientais e as sociais, pode-se afirmar isso porque as empresas podiam não marcar as ações ambientais se não as fizessem e havia um espaço para “outros” caso a

empresa fizesse alguma ação que não estivesse listada. Esse espaço não foi usado por nenhum respondente em nenhuma das questões.

Tal resultado, de as ações ambientais serem mais praticadas que as sociais, difere do encontra por Carvalho e Alberton (2008) em um estudo feito nos pequenos hotéis da Estrada Real. Um dos motivos para os resultados encontrados no presente estudo pode estar no fato de as ações sociais requerem mais planejamento e acompanhamento. Por exemplo, usar tecnologia para economizar energia foi considerada uma ação ambientalmente correta, para isso, basta instalar um instrumento adequado e concertá-lo caso ele dê problema. Uma parceria com uma ONG, o que seria um exemplo de atividade social pode ser algo muito mais dispendioso em recursos humanos e financeiros.

Entre os pequenos hotéis, um deles afirmou não praticar nenhuma das ações ambientais listadas, do restante, foram marcadas 25 opções, o que gera uma média de 3,57 opção por respondente que pratica pelo menos uma atividade. Entre os grandes hotéis, todos fazem pelos menos uma ação ambiental, eles marcaram 52 opções, o que dá uma média de 6,5 opções por respondentes.

Assim como no quesito exclusivamente social, as grandes empresas pesquisadas marcaram mais opções do que as pequenas no quesito exclusivamente ambiental. Isso pode ser um reflexo da maior cobrança da sociedade por ações de responsabilidade ambiental das grandes empresas, conforme estudado por Vinha (1999). O quadro que mostra as atividades ambientais como resposta múltipla, devido a seu tamanho e quantidade de informações é apresentado no apêndice C.

Na avaliação das atividades ambientais do hotel feita pelos respondentes, apenas as opções “boa”, “razoável” e “ruim” foram marcadas, sendo que “boa” obteve 69% das respostas. Essa variável também apresentou relação com o porte, sua significância foi de 0,01 e seu coeficiente de Kendall foi de 0,640, quanto maior o porte, mais eram bem avaliadas suas atividades ambientais.

Todos os hotéis grandes avaliaram a responsabilidade social como boa. A justificativa encontrada para esse comportamento é semelhante a dada para o mesmo fenômeno ocorrido na avaliação da responsabilidade social, o seja, é coerente com o fato de esses hotéis marcarem mais opções de atividades do que os pequenos, também é

possível que hotéis grandes tenham uma melhor avaliação de si mesmos. A situação é ilustrada no gráfico abaixo:

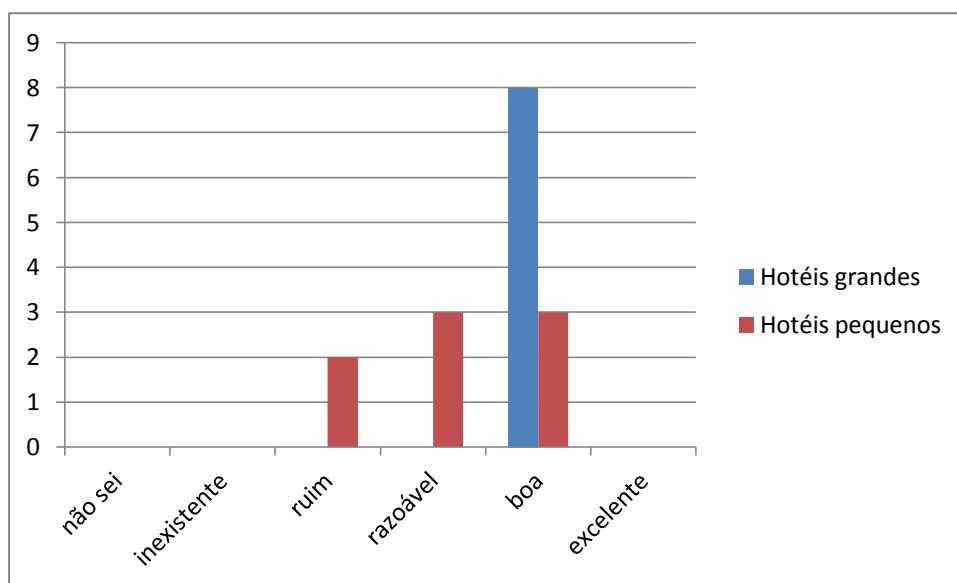


Gráfico 6: Avaliação das atividades de Responsabilidade Social

Fonte: dados da pesquisa

4.1.4 Motivos e vantagens nas práticas de RSE

O questionário foi dividido em “motivos” (Por que?) e “vantagens” seguindo o proposto por Carrieri et al (2009), com o propósito de identificar se há contradições entre os motivos que a empresa alega para adotar tais ações, o que seria parte de seu discurso e o que elas realmente ganham com isso, o que seria a prática. Assim, um dos objetivos dessa pergunta era identificar contradições entre discurso e prática. No questionário havia 11 opções para motivações e 6 para vantagens, os resultados que mais se destacaram são expostos a seguir.

Notam-se algumas inconsistências no que é visto motivação e vantagem. Por exemplo, os clientes são tidos como motivação por 19% dos respondentes, mas 50% deles enxergam o aumento da satisfação dos clientes como vantagem. 56% dos respondentes veem o aumento da satisfação dos funcionários como vantagem e só 6% afirmam que a atração de funcionários interessados em RSE é uma motivação.

Da mesma forma, 56% afirmam que o hotel pratica RSE para melhorar sua imagem e 88% enxergam a melhoria da imagem como vantagem. A maior coerência ocorre para redução de custos, exatamente 81,25% o veem como motivação e vantagem.

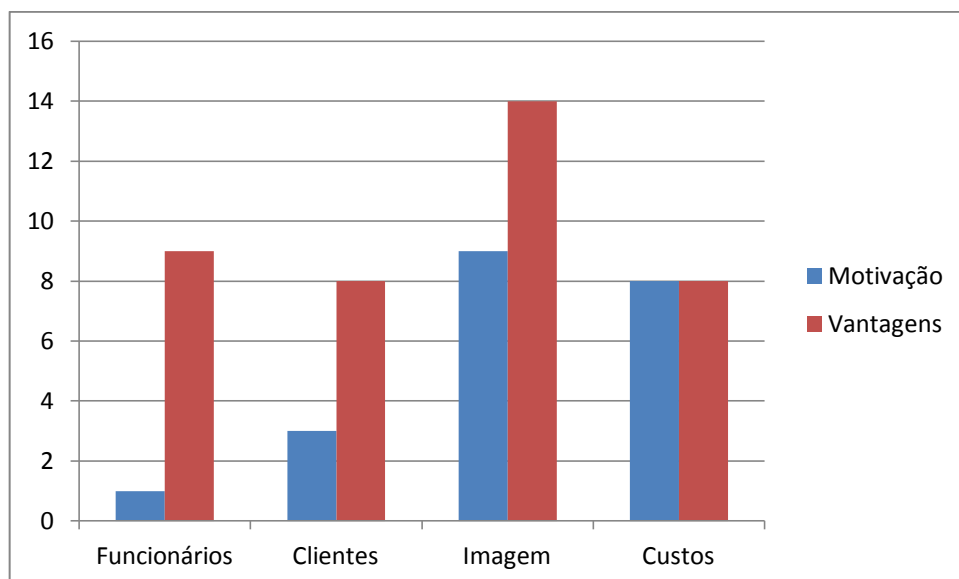


Gráfico 7: Motivações e vantagens nas práticas de SER

Fonte: dados pesquisas

As motivações “compromisso com a sociedade” e “melhoria da imagem” apresentaram relação com o porte e o mesmo valor para a significância, de 0,046 e para o coeficiente de Kendall, 0,516, quanto maior o porte, mais essas opções foram marcadas. Essa correlação se justifica respectivamente por maior cobrança da sociedade por ações de RSE para empresas grandes (ALIGRELI, 2000) e maior importância dada à imagem pelas empresas de maior porte, justamente porque algo negativo pode comprometer muito como ela é vista e ocasionar perda de clientes (VINHA, 2009).

4.1.5 Envolvimento dos diferentes níveis hierárquicos

Percebeu-se que o grau de envolvimento dos três níveis hierárquicos pesquisados, operacional, tático e estratégico, apresentam relação com o porte. O coeficiente de Kendall de todos foi positivo, ou seja, quanto maior o hotel, mais os níveis hierárquicos estão envolvidos. Os valores podem ser vistos na tabela abaixo:

	Significância	Coeficiente Kendall tau-b
Envolvimento do nível operacional	0,007	0,659
Envolvimento do nível tático	0,007	0,659

Envolvimento do nível estratégico	0,028	0,545
-----------------------------------	-------	-------

Tabela 1: Kendall tau-b das variáveis de envolvimento de nível hierárquico

Fonte: dados da pesquisa

Isso, provavelmente, deve-se ao fato de, nas empresas grandes, haver maior clareza dos níveis hierárquicos, dessa forma, torna-se mais fácil afirmar o envolvimento de cada parte. O gráfico 8 mostra o envolvimento do nível estratégico comparativamente entre hotéis grandes e pequenos. Nele, assim como nos outros gráficos, os hotéis grandes apresentam mais pessoas envolvidas do que os pequenos.

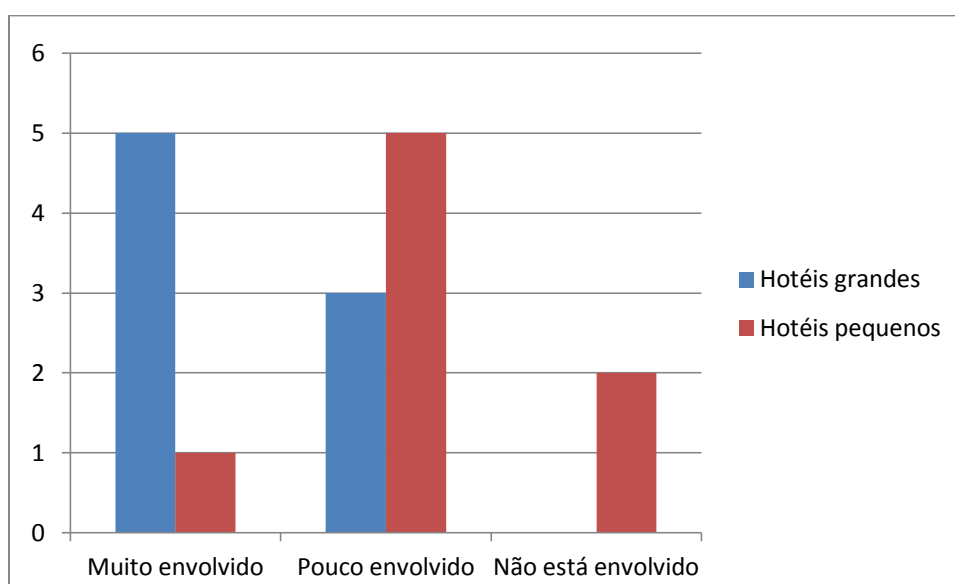


Gráfico 8: Envolvimento do nível estratégico

Fonte: dados da pesquisa

Os gráficos de envolvimento do nível operacional e nível tático são exatamente iguais, talvez não haja para os hotéis uma boa noção das diferenças entre esses níveis e, por isso, eles tenham sido julgados da mesma forma. Os gráficos mostram as diferenças de envolvimento dos níveis hierárquicos de acordo com o porte:

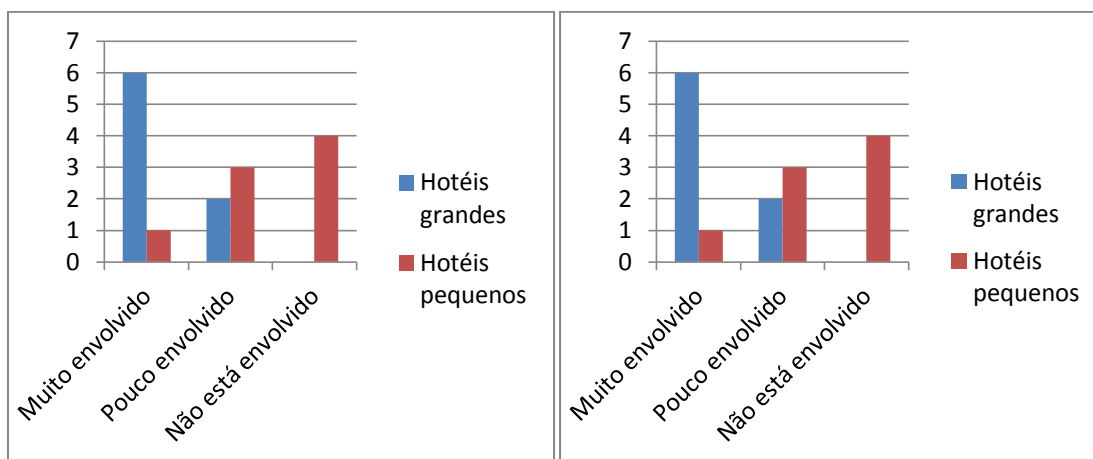


Gráfico 9: Envolvimento do nível tático Gráfico 10: Envolvimento do nível operacional (respectivamente)

Fonte: dados da pesquisa

Ressalta-se que, de forma similar aos resultados encontrados por Carrieri et al (2009), o nível estratégico é o mais envolvido com a implementação das atividades de RSE, uma vez que ele foi julgado como envolvido de alguma maneira, seja “muito envolvido” ou “pouco envolvido” por 87,5% dos respondentes, enquanto apenas 75% dos respondentes julgam o nível operacional da mesma forma.

Ao considerar o envolvimento do nível gerencial, como a junção dos níveis estratégico e tático, conforme foi abordado nas entrevistas, encontra-se 81% dos respondentes o julgaram como envolvido, percentual também maior do que o encontrado para o nível operacional. Desta forma, pode-se concluir que o nível gerencial foi julgado como mais envolvido do na implementação de atividades de RSE do que o nível operacional.

4.1.6 Concordância com as práticas e coerência entre discurso e prática

Em relação à concordância com as práticas de RSE, 87,5% dos respondentes afirmaram haver concordância, houve apenas uma resposta negativa e uma “parcialmente” as duas foram de hotéis pequenos. Essa grande concordância é coerente com a avaliação em sua maioria positiva tanto da responsabilidade social quanto da responsabilidade ambiental feita pelos respondentes. O gráfico abaixo ilustra a situação:

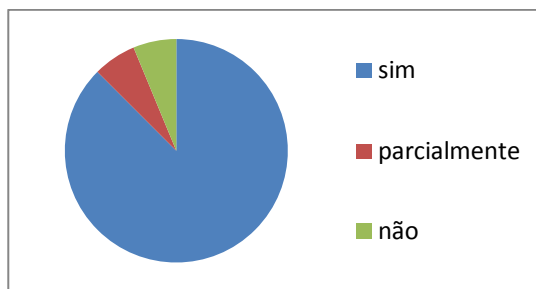


Gráfico 11: Concordância com as práticas de RSE

Fonte: dados da pesquisa

4.1.7 Coerência entre discurso e prática

A opção com mais respondentes foi “muita coerência” para a pergunta “Você percebe coerência entre discurso e prática da RSE no hotel?” essa opção obteve 50% das respostas. O gráfico abaixo ilustra o que foi descrito:

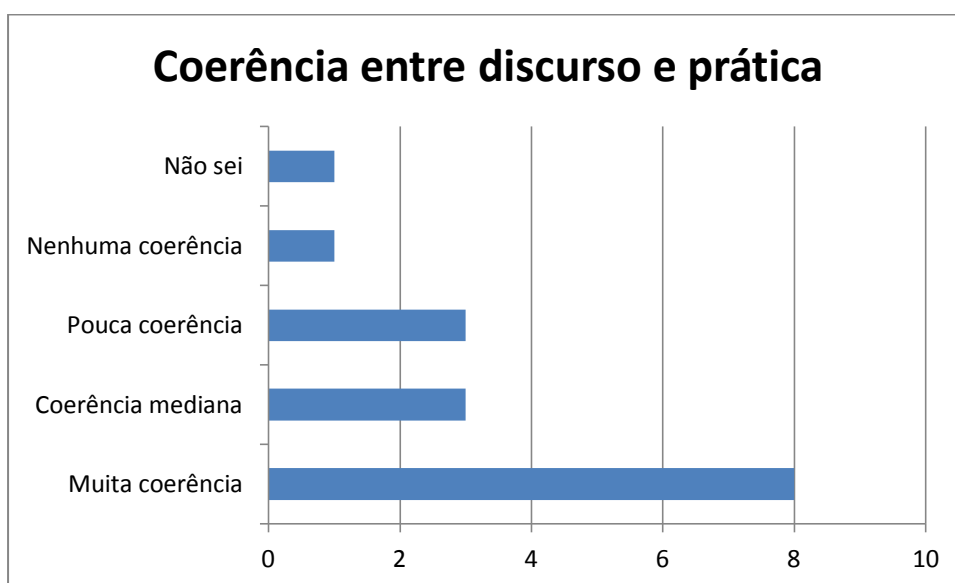


Gráfico 12: Coerência entre discurso e prática

Fonte: dados da pesquisa

Essa variável apresentou relação com o porte, significância de 0,018 e coeficiente de Kendall no valor de 0,566, ou seja, quanto maior a empresa, mais há coerência. Notou-se que algumas empresas que não apresentavam ações de RSE ou que apresentavam muito poucas, e elas normalmente eram pequenas, responderam negativamente a essa pergunta.

4.1.8 Presença de cargo para gestão de RSE

Foi questionado aos respondentes se o hotel em que eles trabalham apresentava um cargo específico para gestão de RSE. E uma característica interessante apareceu nas respostas aos questionários: unanimidade em não apresentar um cargo específico para tratar RSE. 100% dos respondentes afirmaram que não existe um cargo voltado para a gestão de RSE no hotel.

Isso demonstra que ainda não é prioridade na gestão das empresas, o que fica patente pela estruturação dos cargos. E mostra que a falta de pessoal ou pessoal qualificado para implementar tais atividades pode ser não apenas uma dificuldade das pequenas empresas, conforme exposto por Hoivik e Shankar (2011) mas também, das grandes empresas.

4.2 Etapa 2: Aprofundamento Qualitativo

Conforme já foi descrito na parte de metodologia, a apuração dos resultados do estudo qualitativo foi feito por meio da análise de conteúdo, em que foram especificadas nove categorias, a saber:

- Conceituação de RSE;
- Identificação de práticas de RSE;
- Envolvimento do respondente com as práticas de RSE;
- Envolvimento do nível operacional;
- Envolvimento dos gerentes;
- Avaliação das práticas de RSE;
- Melhores e piores aspectos de RSE praticados na empresa;
- Objetivos de RSE para a empresa;
- Opinião dos clientes sobre o hotel e sobre RSE.

Os entrevistados foram identificados por números na análise e o quadro 7 mostra sexo, nível hierárquico e se o entrevistado trabalha no hotel grande ou pequeno.

Caracterização dos entrevistados		
Hotel pequeno	Entrevistado 1: sexo masculino; gerente	Entrevistado 2: sexo feminino, gerente
	Entrevistado 3: sexo feminino, nível operacional	Entrevistado 4: sexo feminino, nível operacional
Hotel grande	Entrevistado 5: sexo masculino, gerente	Entrevistado 6: sexo feminino, gerente
	Entrevistado 7: sexo feminino, nível operacional	Entrevistado 8: sexo masculino, nível operacional

Quadro 7: Caracterização dos entrevistados

Fonte: dados da pesquisa

4.2.1 Conceituação de RSE

Foi perguntado aos entrevistados o que era responsabilidade social empresarial na opinião deles. Dos oito respondentes, poucos explicaram um conceito aproximado de RSE, apesar de apenas um ter assumido desconhecer o termo. Um dos que apresentaram a resposta mais adequada falou da integração do ramo social em todos os níveis da empresa, o que se mostrou verdadeiro para o seu hotel, uma vez que todos os entrevistados estavam cientes das ações de RSE. Esse mesmo entrevistado também usou o termo “sustentabilidade” em sua conceituação de RSE, que parece ser mais comum do que o próprio termo “responsabilidade social empresarial”.

Apesar não explicarem corretamente o termo, a maioria dos respondentes estava ligada a ações de RSE, o que sugere que o termo seja muito mais usado na academia do que no cotidiano das empresas. Ainda sobre essa categoria é interessante notar que as supervisoras de camareiras, representantes do nível operacional, tanto do hotel grande quanto do pequeno, apresentaram a mesma percepção sobre o conceito de RSE. Um resumo das respostas pode ser visto no quadro abaixo:

	Grande Hotel		Pequeno Hotel	
Gerente	Falou da sustentabilidade e de integração de RS em todos os níveis	Responsabilidade em relação ao ambiente e educação ambiental	Não sabia.	Falou da preocupação com os funcionários
Operacional	Falou da responsabilidade do seu cargo.	Não sabia.	Enfatizou responsabilidade como um todo, falou dos funcionários e de assumir responsabilidades, procurar fazer da forma correta.	Falou da responsabilidade do seu cargo.

Quadro 8: Resumo da categoria conceituação de RSE

Fonte: dados da pesquisa

As respostas mais comuns foram da responsabilidade do cargo e da responsabilidade perante às condições de trabalho e saúde dos funcionários. E também foram feitas referências a meio ambiente.

4.2.2 Identificação de práticas de RSE

Mesmo não sabendo o conceito preciso de RSE, todos os respondentes souberam identificar as práticas de seus hotéis nesse âmbito. Em relação aos dois hotéis fica claro que as ações de RSE no aspecto ambiental são mais comuns do que as no aspecto social. Isso está de acordo com o que foi encontrado nos questionários.

Um dos gerentes do hotel pequeno citou a economia de água e energia, que também foi abordada pelos dois representantes de nível operacional do hotel. O outro gerente do hotel pequeno citou a preocupação com os funcionários e a necessidade de ajudá-los a conciliar a vida pessoal e profissional, tal aspecto não é considerado como parte de RSE pelos autores visitados no referencial teórico deste trabalho, mas alguns autores como Font (2011) o consideram.

Um dos entrevistados deste hotel citou que uma das camareiras coleta latas de alumínio para vender para a reciclagem. Apesar de ser uma ação de RSE, ela não é formalizada pelo hotel, por isso não pode ser vista como prática da organização. É provável que essa pessoa nem se dê conta de que essa é uma ação de RSE e o principal interesse parece ser apenas o monetário. O interesse financeiro aparece como prioritário no pequeno hotel.

Ainda sobre o pequeno hotel, os representantes do nível operacional enxergam as ações de RSE como algo fora de seu escopo de trabalho, e responsabilidade apenas dos cargos mais altos. Foram comuns referências a “eles” e um dos respondentes alegou que o assunto dessa pergunta “é mais com o gerente” (ENTREVISTADO 3).

Quanto ao hotel grande, as respostas foram mais homogêneas. Foram citadas as seguintes ações: busca por fornecedores socialmente responsáveis, parceria com uma organização que diagnostica e propõe soluções na área de RS, parcerias com ONGs de inclusão digital, educação ambiental dos funcionários, 3Rs (reduzir, reutilizar e reciclar), coleta seletiva, doações para instituições sempre que há troca de materiais, economia de água (por meio de aviso de não troca de toalha), economia de energia (por meio de lâmpadas que consomem menos, sensores de presença, uso de gerador

durante a noite e troca de equipamentos por mais econômicos).

4.2.3 Envolvimento do respondente com práticas de RSE

Todos os respondentes afirmaram estar envolvidos nas práticas de RSE. Tanto no hotel grande quanto no pequeno, parece haver uma separação entre as atividades dos gerentes e dos funcionários do nível operacional. Seguindo a divisão clássica de tarefas em uma organização, conforme apresentado por Chiavenato (2004), o nível gerencial, tanto tático quanto estratégico, é responsável por desenvolver estratégias, pensar ações e depois supervisionar a execução, que é feita pelo pessoal do nível operacional.

No caso específico das práticas de RSE, os gerentes decidem como serão feitas as ações, por exemplo, contratar apenas fornecedores responsáveis e quais medidas serão adotadas para a economia de água e energia. E os funcionários operacionais são responsáveis por verificar se há algum problema na execução dessas medidas, por exemplo, se foi decidido instalar um sensor de presença para economizar energia, eles são responsáveis por reportar defeitos no equipamento ou ainda por executar atividades como a separação do lixo para a reciclagem. Apesar dessa divisão, todos afirmaram haver abertura para os funcionários da base sugerirem mudanças. O quadro abaixo ilustra a situação descrita:

	Gerência	Operacional
Atividade principal:	Pensar ações e supervisioná-las.	Executar ações e reportar erros.
Exemplo:	Decidir contratar apenas fornecedores socialmente responsáveis.	Separar lixo para reciclagem, reportar problemas no sensor de presença, torneiras vazando.

Quadro 9: Envolvimento do respondente com práticas de RSE

Fonte: dados da pesquisa

4.2.4 Envolvimento do nível operacional

Nessa pergunta, o entrevistado deveria avaliar o envolvimento do nível operacional do hotel de uma forma geral, independente do fato de ser ou não pertencente a esse nível. Todos afirmaram que o nível operacional está envolvido, isso vai de acordo ao apurado no *survey*, uma vez 75% dos respondentes avaliou esse nível como “muito” ou “pouco”

envolvido. Porém, o resultado da entrevista diverge do encontrado no *survey*, no que tange ao porte, que nesse caso não influenciou a resposta, uma vez que ela foi praticamente a mesma nos dois hotéis.

Uma vez que o objetivo das entrevistas era aprofundar o que foi apurado no *survey*, além do nível de envolvimento, também foi perguntado aos entrevistados porque alguns funcionários de nível operacional não estavam envolvidos. Um gerente do grande hotel e um operacional do pequeno afirmaram que os funcionários operacionais que não estão envolvidos, não é por falta de conscientização e sim de vontade.

Foi ressaltada a importância dos operacionais por estarem em contato direto com o cliente e com as atividades de economia de recursos, como uso racional da água e dosagem de materiais. Foi dito que antes de cobrar ações de RSE dos operacionais é preciso que eles sejam mais bem conscientizados, nos dois hotéis. E pelo menos um respondente em cada hotel afirmou que não há rigidez na cobrança das ações de RSE.

Um dos respondentes do pequeno hotel disse que não foram passadas instruções em relação a isso, o que vai de encontro ao que foi dito pelos outros 3 respondentes do mesmo estabelecimento. Isso demonstra uma possível lacuna na comunicação acerca de RSE no hotel. Talvez as instruções só sejam passadas aos que lidam diretamente com tais ações.

Outro ponto abordado dizia respeito à abertura para os funcionários sugerirem melhorias para as ações de RSE. No hotel grande, descobriu-se que há uma parceria informal entre as camareiras de diversos hotéis e elas conversam sobre produtos usados. É comum elas sugerirem produtos novos. Já outro respondente deste mesmo hotel disse que são feitas poucas sugestões e o canal de comunicação para isso precisa ser melhorado.

Uma característica geral observada nos entrevistados do nível operacional foi que eles falam menos que gerentes nas entrevistas e costumam ser mais objetivos. Talvez isso ocorra para a entrevista acabar rápido e eles saírem dessa posição de desconforto.

4.2.5 Envolvimento dos gerentes

Assim como na seção anterior, foi perguntado aos entrevistados como eles avaliavam o envolvimento dos gerentes do hotel independente de pertencerem ou não a esse nível hierárquico. Em comparação com o resultado dos questionários, há convergência no

fato de os gerentes serem avaliados como envolvidos, em sua maioria e divergência no fato de os entrevistados do hotel grande e pequeno apresentarem respostas muito semelhantes para essa pergunta.

No pequeno hotel, foi possível notar que um dos gerentes não se vê como pertencente ao grupo, sempre referindo-se a “eles” e não a “nós”, ele e outro gerente ressaltaram que a proprietária do hotel é a pessoa mais interessada em RSE. Isso está de acordo com o descoberto por Bernardes (2006), que o dono ou proprietário é o principal incentivador da RSE nas micro e pequenas empresas. Dentre os representantes do nível operacional deste mesmo hotel, um citou que o envolvimento se dá por orientação e cobrança aos subordinados e o outro desconhece como se dá o envolvimento.

Em relação ao grande hotel, um dos gerentes afirmou que todos os gerentes estão envolvidos e conscientes das ações de RSE e das razões para sua implementação. Já o outro gerente afirmou que o envolvimento precisa melhorar e RSE não está na cultura da empresa. Dentre os representantes do nível operacional, os dois afirmam que todos estão envolvidos, um deles diz que é principalmente o pessoal de RH e que isso está na cultura da empresa e o segundo afirma que o envolvimento se dá por supervisão das ações.

4.2.6 Avaliação das práticas de RSE

No que tange à avaliação, o pequeno hotel não apresenta uma percepção muito crítica em relação à RSE se comparado ao grande hotel, talvez isso ocorra por ações serem menos praticadas nele. De uma forma geral, os entrevistados do pequeno hotel são menos críticos e avaliam melhor as práticas de RSE.

Isso vai de encontro ao resultado do *survey*, em que os hotéis maiores avaliaram melhor suas práticas. Talvez o hotel grande não seja representativo do seu grupo uma vez que há mais práticas de RSE, maior conscientização dos funcionários sobre RSE e eles são também mais críticos.

Os representantes do nível operacional do hotel pequeno enxergam que poderiam haver mais ações, mas da forma que estão já está adequado “Acho que tem coisa que precisa ser feita, né, mas eu avalio como bom” (ENTREVISTADO 3). E o fato do hotel ser novo ou pequeno é visto como justificativa para não ter RSE já bem desenvolvida, isso tanto na visão dos operacionais quanto dos gerentes.

“A gente precisa trabalhar justamente em cima disso, implantar projetos que contribuam para o meio ambiente e socialmente. Então, quanto a isso, a gente precisa melhorar muito, mas assim como o nosso hotel tem apenas 2 anos, a gente ainda tá numa base de... a gente tá iniciando ainda, tem muita coisa o que aprender e o que fazer, mas aos pouquinhos, a gente vai chegando lá.”

(ENTREVISTADO 2)

“Mas eu acho assim, por o hotel ser pequeno, esse hotel, eu acho que, por enquanto acho que tá bom do jeito que tá que “é” os sensores (de presença para apagar a luz automaticamente), né[...]. Então, eu acho que por enquanto, pelo hotel ser pequeno, não tinha outro jeito de economizar mais (energia), pelo hotel ser pequeno, né.”

(ENTREVISTADO 4)

No grande hotel, um dos gerentes avalia as práticas de RSE como boas porque há abertura para novas ideias. E o outro enxerga que está boa, mas precisa melhorar, principalmente a parte de conscientização, pois quando os funcionários forem conscientes o suficiente para levar essas práticas de sustentabilidade para a vida pessoal, neste momento a empresa terá atingido seu objetivo de responsabilidade social.

“ [A RSE] tem que melhorar [...] às vezes estar trabalhando mais com conscientização, do pessoal [...] seria isso, e que as pessoas consigam pegar essa conscientização que tiver aqui e levar pra vida delas, né por que aí, eu vou ter responsabilidade social, a empresa e acredito que ela pode mudar a vidas das pessoas e se ela mudar lá na casa dela, alguns hábitos, alguns comportamentos, leva isso pra sociedade.”

(ENTREVISTADO 6)

Os representantes do nível operacional do grande hotel avaliam a RSE praticada como boa, mas precisa melhorar. Há uma crença de que ela vai melhorar. “Assim (pausa) tá bom, mas tem que melhorar mais, assim tem algumas coisinhas que a gente vê ainda que no dia-a-dia vai tentando melhorar, mas vai melhorar sim.” (ENTREVISTADO 8).

4.2.7 Melhores e aspectos de RSE praticados na empresa

Os respondentes do pequeno hotel enxergam como boas práticas a economia de energia e veem que precisa melhorar as ações sociais, que são inexistentes por enquanto, a reciclagem e a rigidez na cobrança. Alguns veem que, pelo hotel ser pequeno, não há muito mais o que ser feito e que as melhorias do que não está

adequado virão com o tempo.

Em relação ao grande hotel, são citadas como melhores práticas e aspectos: alto investimento em RSE, troca de equipamentos para economia de energia, uso de biodegradáveis, economia de energia no geral, separação do lixo para reciclagem, reconhecimento e conscientização das ações de RSE, preocupação do hotel em reciclar materiais, o fato de que todos estão preocupados socialmente, doação de materiais usados.

E as práticas e aspectos que mais precisam melhorar: fazer parcerias com os fornecedores socialmente responsáveis e chamá-los para ver se os equipamentos e instrumentos estão sendo usados adequadamente pelo hotel, divulgar mais as ações, o fato de alguns funcionários não agirem se forma socialmente responsável mesmo tendo passados por processos de conscientização, o fato de os materiais, às vezes, não serem jogados no lixo adequado.

Em relação à divulgação, a visão dos entrevistados, de que ela deve ocorrer mais e só não acontece por falta de tempo, vai de encontro à visão do respondente do questionário, de que eles não divulgam porque não querem “ganhar em cima disso” (RESPONDENTE DO QUESTIONÁRIO DO HOTEL GRANDE). Para os dois gerentes entrevistados é bem forte a conscientização de que é preciso formalizar as ações antes de divulgá-las para que, se elas forem cobradas, poderem ser apresentadas.

E em relação ao fato de as os materiais não serem separados nos lixos adequados, isso foi citado por um gerente e um entrevistado de nível operacional e já o outro também de nível operacional disse ter a impressão de que isso não ocorre.

No que diz respeito às ações sociais, por elas terem sido pouco citadas, a pesquisadora perguntou se eles acham que deveria ter mais ações nesse sentido. Os gerentes responderam que sim e propuseram ações e parcerias com ONGs que poderiam ser feitas, já os operacionais disseram não sentir falta de tais ações. Os representantes do nível operacional enxergam ações sociais apenas como doação de materiais “O que eles (o hotel) têm (de materiais que não serão mais utilizados), eles dão para quem precisa, não precisa também tá... né.... na medida do possível, eu acho” (ENTREVISTADO 8).

O quadro abaixo resume este tópico:

	Hotel pequeno	Hotel grande
Aspectos que estão bons	Economia de energia	Alto investimento em RSE, troca de equipamentos, uso de biodegradáveis, economia de energia, separação do lixo para reciclagem, reconhecimento e conscientização das ações de RS, preocupação social do hotel, doação de materiais usados.
Aspectos que precisam melhorar	Ações sociais, reciclagem e rigidez na cobrança.	Fazer parcerias com os fornecedores socialmente responsáveis, divulgar mais as ações, o fato de alguns funcionários não agirem de forma socialmente responsável, o fato de os materiais, às vezes, não serem jogados no lixo adequado.

Quadro 10: Melhores e piores aspectos de RSE no pequeno e no grande hotel

Fonte: dados da pesquisa

4.2.8 Objetivos de RSE para a empresa

No pequeno hotel, cada um identificou um objetivo principal diferente, o que está de acordo com o encontrado no questionário no item “motivação”, para esse estudo, alcançar os objetivos é visto como motivação, ou seja, são sinônimos. E o item de motivação apresentou respostas bem distribuídas entre as opções listadas.

Para um dos gerentes do pequeno hotel, o foco é a redução de custos, ele afirma que o ideal seria que se fizesse com foco em compromisso com a sociedade, mas isso não funciona “por causa da cabeça do ser humano” (ENTREVISTADO 1). Ele ainda diz que “eles [os indivíduos no geral] sabem, na cabeça deles, eles sabem disso [que é preciso preservar o meio ambiente], (...) o difícil é colocar em prática” (ENTREVISTADO 1).

Essa descrença no ser humano também apareceu no discurso de um colaborador do nível operacional do grande hotel no que se refere à categoria 7, quando perguntado sobre os piores aspectos da RSE no hotel, respondeu “A pior é o ser humano, (...) as pessoas, por mais que prega cartazes, avisa, alguém sempre tem uma falhinha” (ENTREVISTADO 7).

Ainda no pequeno hotel, o outro gerente entrevistado disse que os principais focos são compromisso com as gerações futuras e a imagem da empresa. Um representante do nível operacional afirma que o foco é cumprir a lei, isso vai contra o conceito de RSE proposto por Ashley (2005) que ressalta que para ser considerado RSE, as ações precisam ir além das obrigações previstas em lei.

O segundo representante do nível operacional, ao responder a pergunta, fez referência a uma doação feita pelos proprietários do hotel. Nesse caso, houve uma confusão entre uma ação pessoal e empresarial. O respondente identificou o maior objetivo como apenas motivação pessoal e negou que houve objetivo de melhorar a imagem do hotel, porque a ação não foi divulgada.

No grande hotel há maior uniformidade de respostas. Nenhum respondente enxerga a economia de recursos como objetivo porque “ser sustentável é muito caro” (ENTREVISTADO 5), já que os equipamentos ecologicamente corretos são bem mais caros que os comuns. Ou seja, eles não percebem estas ações como práticas que resultam em economia, como citado por SEBRAE (2012). Pelo contrário, eles percebem o preço de implementar novos equipamentos e novas práticas. Foi bastante citada a preocupação com a imagem do hotel e foi dito que os clientes conseguem perceber ações de RSE por meio do conforto, apesar de elas não serem divulgadas.

Ademais, foi citada a preocupação em ser sustentável para poder se relacionar com determinados *stakeholders*, grande compromisso com a sociedade e atração e aumento da satisfação dos clientes. Por último, vale ressaltar que um dos respondentes enxerga uma atividade em específico, a reciclagem com o objetivo principal de evitar multas, o que se assemelha ao dito pelo respondente no hotel pequeno já citado e também vai de encontro ao proposto por Ashley (2005).

	Hotel Pequeno		Hotel Grande
Gerentes	Redução de custos (descrença em que o ser humano possa se motivar por outro valor)	Compromisso com gerações futuras e imagem da empresa	Relacionar-se com determinados stakeholders; grande compromisso com a sociedade; atração e aumento da satisfação dos clientes; evitar multas.
Nível operacional	Cumprir a lei	Motivação pessoal dos donos	

Quadro 11: Objetivos de RSE para cada um dos hotéis

Fonte: dados da pesquisa

4.2.9 Opinião dos clientes sobre o hotel e sobre RSE

Tanto no pequeno hotel, quanto no grande hotel, as respostas foram bastante homogêneas dentro de cada empresa neste quesito. Os entrevistados parecem saber os pontos fracos e principalmente, os fortes de onde trabalham.

No pequeno hotel, todos os entrevistados, afirmaram haver elogios e reclamações e ser muito difícil agradar a todos, o que parece ser usado como desculpa para os pontos negativos, conforme pode ser visto no seguinte trecho: “Olha, ... nem Jesus agradou a todos.” (ENTREVISTADO 1). Os elogios costumam ser sobre a infra-estrutura do hotel e também sobre atendimento e limpeza, quando há reclamações, elas são averiguadas e passadas para os responsáveis, também pode ser enviada uma carta de retratação ao cliente.

No que tange às opiniões dos hóspedes do pequeno hotel, nota-se que as poucas ações de RSE que ele faz não são percebidas pelos clientes, porém, também, não há uma cobrança por melhorias. Mais do que isso, um dos entrevistados afirmou que poucos clientes se importam com ações de RSE ou em economizar água e energia, por exemplo, conforme pode ser visto no relato abaixo:

“Para ser sincera, os hóspedes gastam é muito, tem vez que a gente entra nos apartamentos e as torneiras estão abertas, então eles não ligam não pra isso não. É difícil uns pra ligar pra isso, eles deixam a torneira aberta, o ar-condicionado ligado, então eles... eles não tão nem aí não. E nunca nenhum me perguntou se a gente economiza água, economia luz, nunca perguntaram não. Até agora, não.”

(ENTREVISTADO 4)

A percepção da maioria dos respondentes dos questionários é semelhante. Eles afirmam que poucos clientes se importam com ações de RSE, isso está de acordo com o encontrado por Serpa e Forneau (2007), os autores afirmam que a imagem negativa influencia a decisão de compra no sentido de não comprar, mas a imagem positiva não influencia a decisão de compra no sentido de comprar. Ou seja, os clientes evitam comprar de uma empresa conhecida por ser socialmente irresponsável, mas não se sentem incentivados a comprar de uma empresa com programas de RSE em detrimento de outra que não tenha tais programas mas também não tenha uma imagem negativa.

Ademais, complementam os entrevistados, se um produto ou equipamento for ecologicamente correto, mas não for de qualidade, ele será extremamente mal visto e prejudicará a imagem do hotel em vez de melhorá-la. Ou seja, é preciso aliar a responsabilidade à qualidade.

No grande hotel, todos os entrevistados também parecem estar a par da opinião dos clientes. Afirmam que o hotel é muito elogiado, principalmente sobre seu atendimento, ele costuma estar muito bem colocado no site de hospedagens *Booking*. As reclamações, quando existem (o que eles alegam ser raro) são sobre a infraestrutura do hotel.

Os hóspedes não comentam sobre RSE, o que é visto como bom sinal, dado que no site de alguns hotéis, há reclamações sobre isso. Então, é entendido que, se não é comentado e não há reclamações, é porque está adequado. Um dos entrevistados afirma que os hóspedes não sabem das ações de RSE porque elas não são divulgadas e algumas delas, como a separação do lixo para reciclagem não está a vista dos hóspedes. Já outro entrevistado afirma que os hóspedes interessados sabem dessa ação e já até foram ao local em que ela ocorre para saber como é.

O pouco interesse e nenhuma cobrança por ações de RSE no pequeno hotel por parte dos hóspedes e a percepção sem elogios que acontece no grande hotel mostram que, se depender dos clientes, essas ações não têm incentivos para serem iniciadas e mantidas. Apesar de algumas afirmações acerca da importância que os clientes dão aos aspectos de responsabilidade das empresas, isso não pareceu se refletir na realidade dos dois hotéis selecionados.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O trabalho teve como objetivo investigar as diferenças na visão sobre responsabilidade social empresarial em hotéis de diferentes portes e entre distintos níveis hierárquicos destas empresas. A metodologia desenhada para tanto foi composta por duas etapas: uma primeira, quantitativa, em que um *survey* foi aplicado junto aos gerentes dos hotéis e uma segunda, com caráter qualitativo, em que foram selecionados dois hotéis e foram entrevistados representantes do nível gerencial e operacional.

Pelo alcance dos objetivos específicos propostos (analisar RSE em hotéis de diferentes portes, entre diferentes níveis hierárquicos e mostrar diferenças e semelhança entre discurso e prática dessas empresas sobre RSE), o estudo serve como introdução para pesquisas sobre as práticas de responsabilidade social dos hotéis de Brasília e as diferenças entre porte e nível hierárquico, algo que ainda não havia sido pesquisado com essas especificações.

Pelos questionários e entrevistas, foi possível verificar que alguns aspectos de RSE são vistos de forma semelhante em hotéis grandes e pequenos e outros são vistos de forma diferente. Entre aqueles vistos de forma similar estão o fato de os dois hotéis saberem seu ponto forte na visão dos clientes e existir uma separação entre as atividades do nível gerencial e operacional.

Já como diferenças de porte, encontram-se: os objetivos e motivações das ações de RSE e também a criticidade em relação ao tema, que se mostrou maior no hotel grande. Verificou-se ainda que as ações de responsabilidade ambiental são mais praticadas pelos hotéis do que as ações sociais e os hotéis de grande porte praticam mais ações de RSE do que os de pequeno porte.

Em relação à investigação que teve como variável o nível hierárquico algumas semelhanças são: os dois níveis enxergam uma separação de tarefas (em que as pessoas do nível operacional são responsáveis pela execução e gerentes pela supervisão), e também que há abertura para o nível operacional sugerir ações ou mudanças. No que tange às diferenças, as pessoas de níveis operacionais avaliam mais positivamente as ações de RSE do que os gerentes.

Apesar do alcance dos objetivos, houve algumas limitações, o que é inerente a qualquer pesquisa. A primeira limitação foi o pequeno número de respondente dos

questionários, dos 29 hotéis grandes e pequenos, apenas 18 deles responderam o questionário, apesar de todos terem sido contatados. A segunda limitação é que não é possível generalizar os dados das entrevistas para toda a amostra, pois apenas dois estabelecimentos podem ser insuficientes para compreender detalhes. Os dados do questionário não podem ser generalizados para outra cidade. A última limitação encontrada foi o uso da análise de conteúdo para compreensão das respostas das entrevistas, enquanto o mais adequado provavelmente seria a análise de discurso.

Por essas e outras razões, recomenda-se que sejam feitos mais estudos sobre o tema. Uma das sugestões é que seja usada a análise de discurso para compreender as diferenças de discurso sobre RSE, também uma metodologia de observação para que as práticas sejam mais bem averiguadas. Por último, um escopo que leve em consideração a perspectiva do cliente e uma análise que investigue diferentes tipos de consumidor para descobrir se vários deles pouco valorizam RSE e a sustentabilidade ou se isso é restrito aos hóspedes.

Por fim, conclui-se que há certa distância entre a academia e as empresas no que tange RSE, uma vez que poucos entrevistados sequer sabiam o significado do termo, que já é tratado por pesquisadores há décadas. Pesquisas como essa diminuem a distância e levam conceitos e ideias para as empresa conforme foi notado por um entrevistado.

Em relação aos clientes, ficou claro que eles não valorizam práticas de RSE o suficiente para motivarem as empresas a adotá-las. Isso, novamente, reforça a importância da academia para cobrar tais ações e, principalmente, de órgãos do governo, dado que, se depender dos clientes, elas podem não ocorrer.

REFERÊNCIAS

AARONSON, A S. Corporate responsibility in the global village: The British role model and the American laggard. In: **Business and Society Review**, v. 108, n. 3, p. 309-38. 2003.

ALIGRELI, Lilian Mara. **Responsabilidade social das grandes empresas de Londrina e região**. Monografia de graduação e Administração de Empresas. UEL, 2000.

ALMEIDA, Tâmara Ribeiro de. **Mapeamento De Competências Organizacionais e Profissionais de um Hotel do Distrito Federal**. Monografia de Pós-graduação em Administração, UnB, 2008

ARAÚJO, Geraldino Carneiro de; MENDONÇA, Paulo Sérgio Miranda. O Processo de Adequação a Sustentabilidade Empresarial a partir das Normas Internacionalmente Reconhecidas. In: IX ENGEMA - ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 9, 2007, Curitiba.

ARGANDOÑA, Antonio; HOIVIK Heidi von Weltzien, Corporate Social Responsibility: One Size Does Not Fit All. Collecting Evidence from Europe. In: **Journal of Business Ethics**. v. 89. p. 221–234, 2009.

ASHLEY, A. P. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

BAUER, M.; GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 8.ed Petrópolis: Vozes, 2010.

BERNARDES, Bruno Quintas Tresinari. **Responsabilidade socioambiental das micro e pequenas empresas do DF**. Dissertação de mestrado apresentada no Centro de Desenvolvimento Sustentável da UnB, 2006.

BITTENCOURT , Epaminondas; Alexandre CARRIERI. Responsabilidade Social: Ideologia, Poder E Discurso Na Lógica Empresarial. In: **RAE**, v. 45 Edição especial Minas Gerais, jul 2005.

BORGES, Jacqueline Florindo; MIRANDA, Rodrigo; VALADÃO, Valdir Machado Júnior. O discurso das fundações corporativas: caminhos de uma “nova” filantropia?

Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 101-115, out./dez. 2007.

BOWEN, H. **Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios**. 1.ed. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1953.

BRANDÃO, Maria Helena N. **Introdução a análise do discurso**. 2.ed. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 1999.

BUFONI, André Luiz; MUNIZ, Natiara Penalva; FERREIRA, Aracéli Cristina de Sousa. O Processo de Certificação Socioambiental das Empresas: o Estudo de Caso do Certificado ‘Empresa Cidadã’. In: **RAC**, Curitiba, v. 13, Edição Especial, art. 2, p. 19-38, Junho 2009.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; DA SILVA, Alfredo Rodrigues Leite; PIMENTEL, Thiago Duarte. O Tema da Proteção Ambiental Incorporado nos Discursos da Responsabilidade Social Corporativa. In **RAC**, v. 13, n. 1, art. 1, p. 1-16, Jan./Mar. 2009. Disponível em www.anpad.org.br/rac. Acessado em 26/08/2011.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. In **Business and Society**, vol. 38, p. 268-295, 1999.

CARROLL, A. B. The four faces of corporate citizenship. In **Business and society review**, v. 100, art. 101, p.1-7., 1998.

CARVALHO, Alissandra Nazareth de; ALBERTON, Anete. Um estudo em estabelecimentos de hospedagem na Estrada Real/MG: as variáveis social e ambiental. In **Revista Hospitalidade**, São Paulo, ano V, n. 1, p. 31-57, jun. 2008.

CARVALHO, Osires.; VIANA, Osório. Ecodesenvolvimento e equilíbrio ecológico: algumas considerações sobre o Estado do Ceará. In **Revista Econômica do Nordeste**. Fortaleza, v. 29, n.2, abr./jun. 1998.

CASTRO, Magda Regina Miranda de. **A Gestão Ambiental nas Empresas de Serviços: um Estudo das Práticas nos Hotéis de Brasília/DF**. Dissertação de

Mestrado do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Planejamento e Gestão Ambiental da Universidade Católica de Brasília, 2009

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CORREA, W.; COSTA, M. A. B.; BALBINO, W. Programa transdisciplinar para o desenvolvimento sustentável da comunidade quilombola de Monte Alegre. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. v. 1, n. 2, p. 4-53, dez. 2007.

DAUDI, P. Power in the organisation: The discourse of power in managerial praxis, **Oxford, Blackwell, 1986**.

FARIA Josivânia Silva; TEIXEIRA, Rivanda Meira. A Pequena e Micro Empresa e o Meio Ambiente: a Percepção dos Empresários com Relação aos Impactos Ambientais. In **Revista Organização e Sociedade**. Salvador, v.9, n.23, p. 99-114, 2002.

FONSECA, Igor Ferraz da; BURSZTYN, Marcel. A Banalização da Sustentabilidade: reflexões sobre governança ambiental em escala local. In: **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 24, n. 1, p. 17-46, jan./abr. 2009

FONT, Xavier. **The business case for sustainability Evidence that tourism businesses in protected areas perform best when they also implement sustainability actions**. EUROPARC Federation, Set. 2011.

FOUCAULT, Michael. **A Ordem do Discurso**. 3 ed. Paris: Loyola, 1970.

FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, Nova Iorque, p. 39-43, 13 set. 1970.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução á pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In **RAE**. São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar./abr. 1995.

GOSS, D. **Small Business and Society**. 2 ed. Londres, Routledge, 1991.

HØIVIK, Heidi von Weltzien; SHANKAR, Deepthi. How Can SMEs in a Cluster Respond to Global Demands for Corporate Responsibility? In: **Journal of Business Ethics**, v. 101, p.175–195. 2010.

Holmer-Nadesan, M. Organizational identify and space of action. In: **Organization Studies**, v.17, n.1, p. 49-81.1996

IBASE. O que é balanço social. Disponível em: <http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=2>. Acesso em 15/09/2011.

INSTITUTO ETHOS. O Instituto Ethos-perguntas frequentes-o que é responsabilidade social empresarial. Disponível em: http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/93/servicos_do_portal/perguntas_frequentes/perguntas_frequentes.aspx Acesso em 14/09/2011.

ISO-ISO 26000 – Social responsibility Disponível em: http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/social_responsibility/sr_iso26000_overview.htm. Acessado 23/04/12.

KREITLON, Maria Priscilla. A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial. ENANPAD, 28, Curitiba, 2004.

Maimon, D. Empresa e meio ambiente. **Tempo e Presença**, (261), 46-48. 1992.

MEDAGLIA, Juliana. Empresas turísticas e ferramentas de gestão de responsabilidade social empresarial: um estudo sobre as empresas associadas ao Instituto Ethos. In: **Caderno Virtual de Turismo** v. 10, n. 1, p. 36-49. 2010.

MESQUITA, Westerlei Sousa. Crítica ao conceito de desenvolvimento sustentável no turismo. In: **Caderno Virtual de Turismo** v. 6, n.3, p. 81-89. 2006.

MORETTI, Sérgio Luiz do Amaral; CAMPANARIO, Milton de Abreu A Produção Intelectual Brasileira em Responsabilidade Social Empresarial – RSE sob a Ótica da Bibliometria. In: **RAC**. Curitiba, v. 13, Edição Especial, art. 5, p. 68-86, Junho 2009.

OLIVEIRA FILHO, Jaime E. Gestão ambiental e sustentabilidade: um novo paradigma ecoeconômico para as organizações modernas. Domus on line: **Rev. Teor. Pol. soc. Cidad.**, Salvador, v. 1, n. 1, jan./jun. 2004.

PALÁCIO, Rodrigo. **Discurso Organizacional Em Recursos Humanos: Uma Análise Crítica Na Ad&M Consultoria Empresarial**. Monografia de graduação, UnB, 2011.

PAOLI, M. C. Empresas e responsabilidade social: os enredamentos da cidadania no Brasil. In: SANTOS, B. S. (Org.) **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

PELIANO, Anna Maria T. Medeiros . **Bondade ou Interesse? como e por que as empresas atuam na área social**. Brasília, IPEA, 2001.

REVISTA EXAME PME, 2011

RELATÓRIO BRUNDTLAND, 1987

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo, Atlas, 2011.

SACHS, Ignancy. **Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado**. 1.ed. Rio de Janeiro, Garamond, 2004.

SEBRAE, O que pensam as micro e pequenas empresas sobre sustentabilidade. Série Estudos e Pesquisas. 2012

SEBRAE-busa-classificação da pequena empresa. Disponível em: http://www.busca.sebrae.com.br/search?btnG.x=0&btnG.y=0&btnG=Pesquisa%2BGoo&entqr=3&getfields=*&output=xml_no_dtd&sort=date%253AD%253AL%253Ad1&entsp=0&client=web_um&ud=1&oe=UTF-8&ie=UTF-8&proxystylesheet=sebrae2&site=web_all&filter=0&q=classifica%C3%A7%C3%A3o+da+pequena+empresa. Acesso 13/11/2011.

SCHROEDER , Jocimari Tres; SCHROEDER, Ivanir. Responsabilidade Social Corporativa: Limites e Possibilidades. In **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, Art. 1, jan./jun. 2004.

VERGARA, S.C.; **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo. Editora Atlas, 2005.

VIERA , Elenara Viera de; HOFFMANN, Valmir Emil **Práticas de sustentabilidade ambiental para empreendimentos turísticos hoteleiros: aplicação de um modelo** IV SeminTUR, Caxias do Sul, 7 e 8 de Julho de 2006.

VEIGA, José Eli da. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI**. 3. ed. Rio de Janeiro, Garamond, 2005.

VINHA, Valéria Gonçalves da. **A Convenção do Desenvolvimento Sustentável e as Empresas Eco-Comprometidas**. Tese de Doutorado, UFRRJ, 1999.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário



QUESTIONÁRIO SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL EM HOTÉIS DE BRASÍLIA

1) Nome da empresa em que você trabalha:

2) Quantos funcionários trabalham no hotel:

() Até 49

() 100 ou mais

() Outro número:

3) Há quanto tempo você trabalha no hotel?

() Menos de 6 meses

() Entre 6 meses e 1 ano

() De 1 a 5 anos

() Mais de 5 anos

4) Indique quais das diretrizes abaixo são praticadas no seu hotel:

() Estabelece um diálogo com a sociedade sobre o papel da empresa e o que é esperado dela;

() Integra a responsabilidade social por toda a empresa, desde os níveis hierárquicos mais altos até os mais baixos;

() Dissemina a responsabilidade social em todos seus relacionamentos externos;

() Promove a participação de funcionários de diferentes níveis hierárquicos nas decisões de responsabilidade social;

() Vai além de suas obrigações legais tanto social quanto ambientalmente para atender a expectativas e necessidades de outros atores sociais, como sociedade, ONGs, clientes, funcionários;

() Possui metas empresariais para a gestão social ou ambiental;

() Preocupa-se em se relacionar com fornecedores social ou ambientalmente responsáveis;

() Nenhuma das anteriores.

Outra diretriz:

5) Indique quais das atividades de responsabilidade social são praticadas no seu hotel:

() Mede o impacto social de sua empresa;

() Apoia atividades desportivas e culturais da cidade;

() Apoia projetos comunitários;

() Executa algum programa de educação ambiental com os nossos funcionários e/ou comunidade;

- ☐ Produz um balanço social;
- ☐ Divulga as ações de responsabilidade social;
- ☐ Incentiva os hóspedes a serem socialmente responsáveis.

Outra atividade:

6) Como você avalia a responsabilidade social do hotel em que você trabalha?

- ☐ Excelente
- ☐ Boa
- ☐ Razoável
- ☐ Ruim
- ☐ Inexistente
- ☐ Não sei

7) O hotel em que você trabalha desenvolve alguma atividade na área de responsabilidade ambiental?

- ☐ Mede os impactos ambientais causados por suas atividades;
- ☐ Diminui os impactos ambientais negativos causados por suas atividades;
- ☐ Possui programa para reduzir o desperdício de energia e materiais no estabelecimento.
- ☐ Usa produtos reciclados, biodegradáveis ou que não agredem o meio ambiente.
- ☐ Possui um programa para economizar água.
- ☐ Usa energias alternativas, como a solar;

- ☐ Possui programa para sensibilização dos funcionários em relação ao uso dos recursos ambientais.
- ☐ Adota um modelo de gestão ambiental, como ISO 14000 e ISO 26000.
- ☐ Possui programa ou usa de tecnologia para economizar energia.
- ☐ Incentiva os hóspedes a serem ambientalmente responsáveis.
- ☐ Nenhuma das anteriores.

Outra atividade:

8) Como você avalia a responsabilidade ambiental do hotel em que você trabalha?

- ☐ Excelente
- ☐ Boa
- ☐ Razoável
- ☐ Ruim
- ☐ Inexistente
- ☐ Não sei

9) Por que o seu hotel adota essas práticas?

- ☐ Para responder a um compromisso com a sociedade;
- ☐ Para ter acesso a subsídios e incentivos fiscais;

- () Para cumprir requisitos da rede a que pertença;
- () Para cumprir requisitos legais;
- () Em resposta a pressões ou pedidos dos clientes;
- () Por motivação pessoal do dono;
- () Para reduzir custos;
- () Para atrair funcionários que valorizam a responsabilidade social;
- () Para melhorar a imagem do hotel;
- () Para ganhar um diferencial competitivo;
- () Porque era fácil de realizar;
- () Nenhuma das anteriores.

Outro motivo:

.

10) Que vantagens você percebe a partir da implementação dessas práticas?

- () Melhoria da imagem do hotel;
- () Redução de custos;
- () Aumento da satisfação dos funcionários;
- () Aumento da satisfação dos clientes;
- () Melhoria da qualidade de vida das pessoas atendidas pelos programas sociais do hotel;
- () Melhoria da qualidade de vida da população em geral;
- () Redução do impacto negativo causado ao meio ambiente;
- () Nenhuma das anteriores.

Outra: _____.

11) Você concorda com essas práticas?

() Sim () Parcialmente () Não

Por que?

12) Existe algum cargo voltado para a gestão da responsabilidade social empresarial?

() Sim () Não

Qual: _____.

13) Funcionários de diferentes níveis hierárquicos estão envolvidos na implementação das atividades de RSE (responsabilidade social empresarial)?

a) Nível estratégico (ex: diretor geral, gerente geral, diretores)

() Muito envolvido () Pouco envolvido () Não está envolvido

b) Nível tático (ex: gerente da recepção, outros funcionários que tenham subordinados)

() Muito envolvido () Pouco envolvido () Não está envolvido

c) Nível operacional (ex: recepcionistas, camareiras, telefonistas, garçons)

() Muito envolvido () Pouco envolvido () Não está envolvido

14) Você percebe coerência entre o discurso e a prática da responsabilidade social empresarial apresentada pela empresa?

() Muita Coerência

() Coerência mediana

() Pouca Coerência

() Nenhuma Coerência

() Não sei

15) Em que a empresa precisa avançar no exercício da responsabilidade social empresarial?

.

Muito obrigada pelo preenchimento do questionário, a sua contribuição é muito valiosa!

Apêndice B – Roteiro de entrevista

ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

1. O que é responsabilidade social empresarial em sua opinião?
2. Você poderia apontar práticas de responsabilidade social empresarial do hotel em que você trabalha?
3. Você está envolvido em alguma delas? Como?
4. Os funcionários da base da hierarquia, como camareiras, telefonistas, recepcionistas, garçons, estão envolvidos na implementação das atividades de RSE?
5. Os funcionários do topo da hierarquia, como gerentes, diretores, proprietários ou outros cargos que tenham subordinados estão envolvidos na implementação das atividades de RSE?
6. Como você avalia a responsabilidade social empresarial praticada na empresa?
7. Quais são as melhores práticas de responsabilidade social empresarial do hotel? E as que mais precisam melhorar?
8. Quais são os objetivos da empresa ao realizar este(s) programa(s) de cunho social e ambiental?
9. O que os clientes da empresa pensam sobre ela? E sobre a responsabilidade social e ambiental dela?

Apêndice C – Quadro das atividades ambientais como resposta múltipla

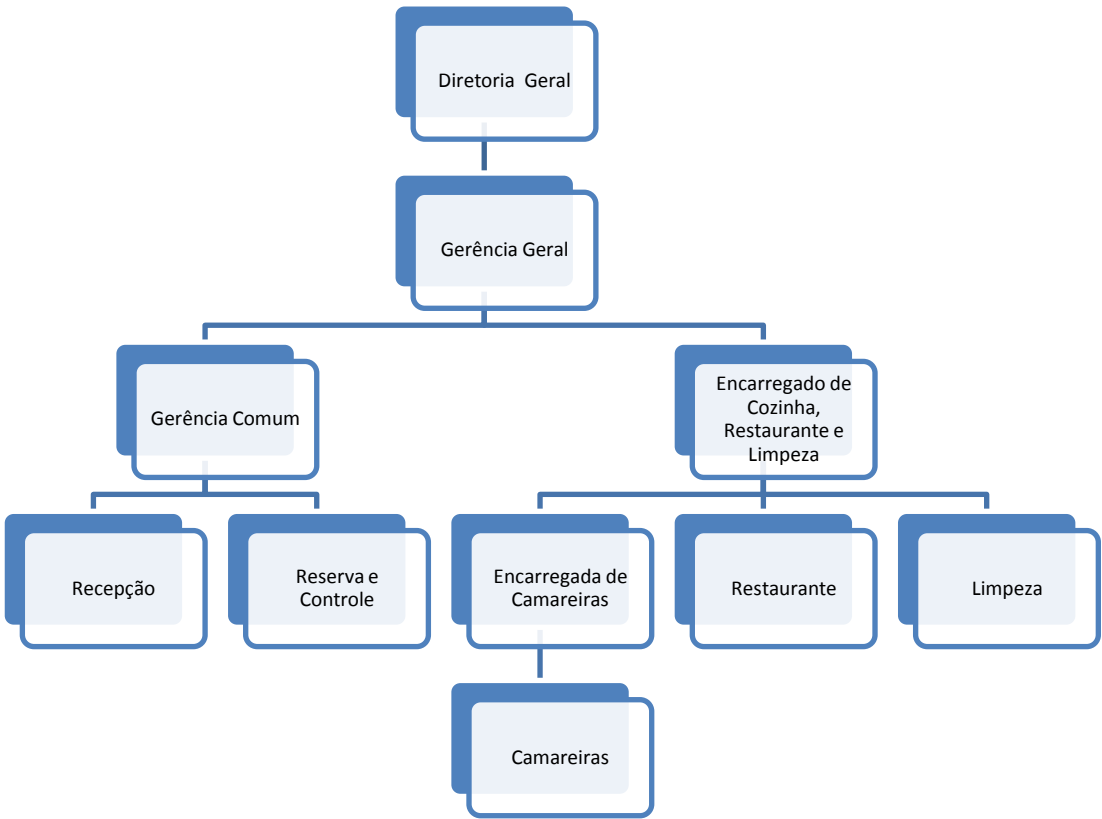
\$ativamb*tamanho Crosstabulation

			Quantidade de Funcionários		Total
			Até 49 funcionários	Mais de 100 funcionários	
Sativamb®	Atividade ambiental - Mensura impactos	Count	1	4	5
		% within Sativamb	20,0%	80,0%	
		% within tamanho	12,5%	50,0%	
		% of Total	6,3%	25,0%	31,3%
	Atividade ambiental - Diminui impactos	Count	4	8	12
		% within Sativamb	33,3%	66,7%	
		% within tamanho	50,0%	100,0%	
		% of Total	25,0%	50,0%	75,0%
	Atividade ambiental - Redução de desperdício de energia	Count	6	6	12
		% within Sativamb	50,0%	50,0%	
		% within tamanho	75,0%	75,0%	
		% of Total	37,5%	37,5%	75,0%
	Atividade ambiental - Usa reciclados	Count	2	3	5
		% within Sativamb	40,0%	60,0%	
		% within tamanho	25,0%	37,5%	
		% of Total	12,5%	18,8%	31,3%
	Atividade ambiental - Economiza água	Count	2	4	6
		% within Sativamb	33,3%	66,7%	
		% within tamanho	25,0%	50,0%	
		% of Total	12,5%	25,0%	37,5%
	Atividade ambiental - Energia alternativa	Count	0	3	3
		% within Sativamb	,0%	100,0%	
		% within tamanho	,0%	37,5%	
		% of Total	,0%	18,8%	18,8%
	Atividade ambiental - Incentiva os funcionários	Count	3	6	9
		% within Sativamb	33,3%	66,7%	
		% within tamanho	37,5%	75,0%	
		% of Total	18,8%	37,5%	56,3%
	Atividade ambiental - ISO	Count	0	1	1
		% within Sativamb	,0%	100,0%	
		% within tamanho	,0%	12,5%	
		% of Total	,0%	6,3%	6,3%
	Atividade ambiental - Economiza energia	Count	2	4	6
		% within Sativamb	33,3%	66,7%	
		% within tamanho	25,0%	50,0%	
		% of Total	12,5%	25,0%	37,5%
	Atividade ambiental - Incentiva hóspedes	Count	4	6	10
		% within Sativamb	40,0%	60,0%	
		% within tamanho	50,0%	75,0%	
		% of Total	25,0%	37,5%	62,5%
	Atividade ambiental - Programa de educação ambiental	Count	1	5	6
		% within Sativamb	16,7%	83,3%	
		% within tamanho	12,5%	62,5%	
		% of Total	6,3%	31,3%	37,5%
	Atividade ambiental - Nenhuma das anteriores	Count	1	0	1
		% within Sativamb	100,0%	,0%	
		% within tamanho	12,5%	,0%	
		% of Total	6,3%	,0%	6,3%
Total	Count	8	8	16	
	% of Total	50,0%	50,0%	100,0%	

Percentages and totals are based on respondents.

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Apêndice D – Organograma do hotel pequeno



Apêndice E – Organograma do hotel grande

